

**MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA MTsN
PADANG BOLAK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

Oleh:

MUKHLIS SALEH LUBIS

NIM 08 PEDI 1435



**PROGRAM PASCASARJANA
IAIN SUMATERA UTARA
MEDAN
2011**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Mukhlis Saleh Lubis**
Nim : 08 PEDI 1435
Tempat/tgl. Lahir : Batangtoru, 04 Agustus 1983
Pekerjaaan : Mahasiswa Prog. Pascasarjana IAIN-SU Medan
Alamat : Aek Godang Padang Lawas Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA MTsN PADANG BOLAK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 07 Maret 2011

Yang membuat pernyataan

Mukhlis Saleh Lubis

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

**MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA MTsN
PADANG BOLAK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA**

Oleh:

MUKHLIS SALEH LUBIS

NIM 08 PEDI 1435

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master of Arts
(MA) pada Program Studi Pendidikan Islam
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara – Medan

Medan, 12- Maret- 2011

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Hasan Asari, MA

Dr. Wahyuddin Nur Nst, M.Ag

PENGESAHAN

Tesis berjudul **“MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA MTsN PADANG BOLAK KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA”** an. Mukhlis Saleh Lubis, NIM 08 PEDI 1435 Program Studi Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 26 April 2011.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Master of Arts (MA) pada program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 27 Mei 2011

Panitia Sidang Munaqasah Tesis

Program Pascasarjana IAIN-SU Medan

Ketua,

Sekretaris

(Prof. Dr. Abd. Mukti, MA)
NIP.1964020910899031003

(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP.195910011986031002

Anggota

(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP.1964020910899031003

(Prof. Dr. Abd. Mukti, MA)
NIP.195910011986031002

(Prof. Dr. Hasan Asari, MA)
NIP.196411021990031007

(Dr. Wahyuddin Nur Nst, M.Ag)
NIP.197004271995031002

Mengetahui
Direktur PPs IAIN-SU

(Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA)
NIP.195808151985031007

ABSTRAK

Judul tesis: Manajemen Pemberdayaan Guru Pada MtsN Padang Bolak, Oleh Mukhlis Saleh Lubis/Nim. 08 PEDI 1435.

Manajemen pemberdayaaan guru pada MTsN Padang Bolak adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pemberdayaan guru, dalam rangka meningkatkan mutu dan profesionalisme guru di MTsN Padang Bolak. Di antara fungsi-fungsi manajemen dalam pemberdayaan guru adalah merencanakan pemberdayaan guru, mengorganisir pemberdayaan guru, melaksanakan pemberdayaan guru dan mengontrol/mengevaluasi pemberdayaan guru. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara.”

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengungkapkan atau mendapatkan gambaran tentang manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, sedangkan secara khusus penelitian ini mempunyai tujuan untuk: 1) mengetahui bagaimana perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, 2) mengetahui bagaimana pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, 3) mengetahui bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, 4) mengetahui bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan naturalistik, hal ini didasarkan dengan maksud mendiskripsikan perilaku kepemimpinan dan peran kepala madrasah dalam menerapkan manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak yang berinteraksi dengan personil lainnya, dan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu penelitian yang mengamati orang lain dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Peneliti merupakan instrumen kunci dalam penelitian ini, dan penelitian ini dilakukan bersifat deskriptif serta mengungkapkan dengan jelas apa adanya. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan staf guru pada MTsN Padang Bolak. Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik observasi berperanserta, wawancara dan pengkajian dokumen.

Adapun hasil temuan ini adalah sebagai berikut: 1) perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak telah direncanakan oleh kepala madrasah, 2) pengorganisasian pemberdayaan guru MTsN Padang Bolak telah diorganisir oleh kepala madrasah, 3) pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak telah dilaksanakan di MTsN Padang Bolak, 4) pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak telah dievaluasi oleh kepala madrasah. Dengan kata lain, penelitian ini menemukan bahwa manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak sudah dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yaitu dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengevaluasian.

ABSTRACT

Title of thesis: Management of Teacher Empowerment On MtsN Padang Bolak
By: Mukhlis Saleh Lubis. Nim. Pedi 08 1435.

Management of teacher empowerment on MTsN Padang Bolak is the application of management functions in order to improve the performance and professionalism of teachers. Among the functions of management in teacher empowerment is the to plan teachers empowerment, to organize teachers empowerment, to implement teachers empowerment and to evaluate teachers empowerment. The formulation of the problem in this research is "how is management of teacher empowerment in MTsN Padang Bolak District Padang Lawas North".

The purpose of this research is to reveal or get an idea of management teacher empowerment at Padang MTsN Padang Bolak, whereas the emphasis of this research has the objective to: 1) know how to planning of teachers empowerment in MTsN Padang Bolak, 2) know how to organizing of teachers empowerment in MTsN Padang Padang Bolak, 3) knowing how the implementation of teachers empowerment in MTsN Padang Bolak, 4) know how to evaluating of teachers empowerment in MTsN Padang Bolak.

Research was conducted by using a naturalistic approach, this is based with the intention to describe the leadership behaviors and the role head of madrasah in applying management empowerment in MTsN Padang Bolak that interact with other personnel, and this research uses a qualitative research method that is a research looking at others in the environment his life, interact, try to understand the language and their interpretations about the world around him. The researcher is a key instrument in this research and this research is descriptive and express what it is clearly. Sources of information in this research is the headmaster and teachers on MTsN Padang Bolak. Collecting data in this research obtained by participant observation techniques, interviews and document review.

The results of these findings are as follows: 1) planning the empowerment of teachers in MTsN Padang Bolak been planned by the headmaster, 2) organizing teacher empowerment MTsN Padang Bolak been organized by the headmaster, 3) implementation of teacher empowerment have been implemented in MTsN Padang Bolak, 4) evaluating the empowerment of teachers in MTsN Padang Bolak been evaluated by the headmaster. In other words, this study found that teacher empowerment management at Padang MTsN Padang Bolak been implemented using the principles of management by planning, organizing, implementation and evaluation.

الاختصار

إدارة تمكين المعلم بمدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak

عن : مخلص صالح لوبيس، رقم اساس الطالب: 08 تربية الاسلامية 1435

إدارة تمكين المعلم بمدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak هو تطبيق الإدارة تمكين المعلمين من أجل تحسين الأداء والكفاءة. و من وظائف الإدارة تمكين المعلمين يعني: تخطيط تمكين المعلمين، تنظيم تمكين المعلمين، تنفيذ تمكين المعلمين وتقييم تمكين المعلمين. واما صياغة المشكلة في هذا البحث هو "كيفية إدارة تمكين المعلمين في المدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak منطقة Paluta."

الغرض العام من هذا البحث هو لكشف أو للحصول على إدارة تمكين المعلمين في المدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak واما الغرض الخاص هو : (1) لمعرفة كيفية تخطيط تمكين المعلمين، (2) لمعرفة كيفية تنظيم تمكين المعلمين (3) لمعرفة كيفية تنفيذ تمكين المعلمين، (4) لمعرفة كيفية تقييم تمكين المعلمين.

تنفذ هذا البحث باستخدام نهج طبيعي، ويستند هذا مع نية لوصف تصرفات القيادة و دورا رئيس المدرسة في تطبيق إدارة تمكين المعلمين في المدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak التي تتفاعل مع غيرهم من الموظفين، و من مناهج البحث يستخدم بمنهج نوعية التي رصد الآخرين في البيئة، التفاعل، محاولة لفهم لغتهم وتفسيراتهم حول العالم من حولهم. مصادر المعلومات في هذا البحث هو رئيس المدرسة و المعلمين في المدرسة السنوية الحكومية Padang Bolak ثم جمع البيانات في حصل هذا البحث بالمراقبة المشاركة، بالمقابلة وتقييم الوثيقة.

من نتيجة هذا البحث هو: (1) الرئيس المدرسة يقوم بتخطيط تمكين المعلمين في المدرسة السنوية Padang Bolak (2) الرئيس المدرسة يقوم بتنظيم تمكين المعلمين في المدرسة السنوية Padang Bolak، (3) تنفيذ تمكين المعلمين تسير في المدرسة السنوية Padang Bolak، (4) الرئيس المدرسة يقوم بتقييم تمكين المعلمين في المدرسة السنوية Padang Bolak. وجد هذه البحث أن تمكين المعلمين في المدرسة السنوية Padang Bolak يقوم باستخدام الإدارة يعني التخطيط، التنظيم، التنفيذ و التقييم.

KATA PENGANTAR

Penulis bersyukur kepada Allah swt karena hanya berkat dan rahmatNYA maka penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini sehingga hasil penelitian ini dapat dilaporkan seperti ini.

Ucapan terima kasih yang tiada terhingga ditujukan kepada:

1. Prof. Dr. H. Nawir Yuslem, MA sebagai Direktur Pascasarjana Medan IAIN Sumatera Utara
2. Dr. Abd. Mukti, MA sebagai Ketua Prodi PEDI Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara
3. Prof. Dr. Hasan Asari, MA sebagai Pembimbing I
4. Dr. Wahyuddin Nur Nasution M. Ag, sebagai pembimbing II
5. Kepala MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara
6. Para staf pengajar MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara
7. Istimewa kepada istri dan rekan-rekan karib kerabat tercinta yang selalu setia mendukung penulis dalam penyelesaian tesis ini
8. Yang teramat penulis cintai dan banggakan kedua orang tua yang telah mendidik dan membesarkan penulis.

Akhirnya semoga segala sumbangan pemikiran maupun dukungan serta kerjasama yang diberikan mendapat ganjaran dari Allah swt. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Medan, 07 Maret 2011

Penulis

Mukhlis Saleh

DAFTAR ISI

Halaman

PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	v
TRANSLITERASI.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Masalah Penelitian	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Kegunaan Penelitian	12
BAB II ACUAN TEORI	13
A. Kerangka Teori	
1. Pengertian Manajemen.....	13
2. Pemberdayaan Guru.....	30
B. Penelitian yang Relevan.....	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	59
A. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	59
B. Latar Penelitian.....	61
C. Sumber Data.....	62
D. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data.....	63
E. Teknik Analisis Data.....	66

F. Teknik Penentuan Keabsahan Data.....	66
BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
A. Temuan Umum Penelitian	
1. Letak Geografis PALUTA.....	68
2. Letak Geografis MTsN Padang Bolak.....	69
3. Visi dan Misi MTsN Padang Bolak	70
4. Keadaan SDM MTsN Padang Bolak	70
5. Keadaan Siswa MTsN Padang Bolak	71
6. Sarana dan Prasarana MTsN Padang Bolak	71
B. Temuan Khusus Penelitian	
1. Perencanaan Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak	72
2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak.....	80
3. Pelaksanaan Pemberdayaan Pada MTsN Padang Bolak	85
4. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak.....	93
C. Pembahasan Hasil Penelitian	96
BAB V PENUTUP	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran-Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	106
DAFTAR LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Sekolah, Ruang Kelas, Murid dan Guru SMP/MTsN Paluta.....	68
2. Keadaan SDM MTsN Padang Bolak	70
3. Keadaan Siswa MTsN Padang Bolak	71
4. Sarana dan Prasarana MTsN Padang Bolak	71
5. Profil Guru MTsN Padang Bolak	71
6. Nama-Nama Wakil Kepala Madrasah dan Wali Kelas.....	80
7. Pembagian Beban Kerja/ Jam Mengajar Guru Sem I.....	81
8. Pembagian Beban Kerja/ Jam Mengajar Guru Sem II	82
9. Guru yang Telah Disertifikasi.....	83
10. Guru Bimbingan konseling dan pembina ekstrakurikuler.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Peta Kecamatan Padang Bolak Julu.....	69
2. Kepala Madrasah Menggelar Rapat Membicarakan Perencanaan Pemberdayaan Guru.....	79
3. Rapat Akhir Tahun MTsN Padang Bolak 2010.....	85
3. Dewan Guru MTsN Padang Bolak Mengikuti Rapat Akhir Tahun.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara	109
2. Format Observasi Manajemen Pemberdayaan Guru.....;	112
3. Surat Penelitian.....	113
4. Daftar Riwayat Hidup.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi dan era informasi memacu bangsa Indonesia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama dalam pembangunan di segala bidang sehingga diharapkan bangsa Indonesia dengan sumber daya manusianya dapat bersaing dengan bangsa lain yang lebih maju. Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan di segala bidang kehidupan bangsa, terutama mempersiapkan peserta didik menjadi aktor IPTEK yang mampu menampilkan kemampuan dirinya, sebagai sosok manusia Indonesia yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional di bidangnya, sebagaimana tujuan pendidikan nasional.¹

Dengan ketahanan dan kemandirian seseorang diharapkan bangsa Indonesia mampu menghadapi tantangan global di segala bidang. Dalam bidang pendidikan mereka diharapkan mampu (1) meningkatkan kemampuan akademik, (2) menerapkan pendidikan budi pekerti pada semua aspek kehidupan, (3) dan dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat untuk memantapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.²

Selanjutnya *output* dari setiap sekolah atau lembaga pendidikan yang ada diharapkan bisa memasuki dunia kerja yang nyata sesuai dengan kemampuan dan keterampilan hidup yang dimiliki, sehingga tidak menyebabkan banyak pengangguran dimana-mana. Peserta didik dibekali dengan dengan pengetahuan dan keterampilan hidup agar mampu (1) berkereasi dengan *skill* dan pengetahuan yang mereka miliki, (2) berkomunikasi dengan

¹Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistim Pendidikan Nasional, Pasal 3.

²Muhammad Zainal Abidin, "Ketahanan Nasional dalam Era Globalisasi" dalam *www.masbied.com* (20 Februari 2010), h. 3.

orang lain, (3) bekerja sama dengan orang lain dalam suatu tim kerja, (4) beradaptasi dengan lingkungannya secara baik, sebagaimana konsep pendidikan yang bermutu menurut UNESCO.³

Dari hal tersebut tergambar betapa pentingnya suatu pendidikan yang harus dimiliki seseorang, sehingga tidak terpuruk pada keadaan dunia yang semakin berat dan penuh tantangan. Pendidikan pada dasarnya adalah proses interaksi antara pendidik dengan peserta didik, yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang seutuhnya. Hal ini menuntut lembaga pendidikan mewujudkan pendidikan yang bermutu dari semua jenis dan jenjang pendidikan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan, hendaklah mempertimbangkan mutu sumber daya pendidikan yang dapat mendukung proses belajar mengajar, mutu proses belajar mengajar dalam melaksanakan kurikulum dan mutu keluaran pendidikan dalam artian pengetahuan, sikap dan keterampilan para peserta didik. Dengan demikian pembangunan pendidikan hendaklah diarahkan kepada beberapa sektor yang merupakan kebutuhan dasar yang langsung memberikan dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan seperti pembangunan sarana dan prasarana pembelajaran, pembangunan SDM dan pembangunan *life skill* mulai tingkat dasar hingga perguruan tinggi.⁴

Mutu pendidikan yang telah dikaji secara *makro*, menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan, ditinjau dari segi pengelolaan sumber-sumber pendidikan, baik yang berasal dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah diharapkan budaya mutu tertanam di sanubari semua warga madrasah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.

Titik picu mutu pendidikan dapat ditinjau dari konsep pendidikan sebagai sistem, yaitu pendidikan yang bermutu muncul karena *output* yang bermutu *output* yang bermutu hanya bisa dihasilkan melalui proses yang bermutu, proses yang bermutu

³Chomsin S. Widodo dan Jasmadi, *Panduan Menyusun Bahan Ajar Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), h. 14.

⁴Isjoni, *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2006), h. 23.

dipengaruhi oleh faktor mutu *input*, baik dari instrumen *input*, *environmental input*, maupun *input* kemampuan dasar siswa, kepemimpinan dan kinerja guru.

Pada era mutu ini, manajemen pendidikan sudah saatnya menyediakan suatu kondisi yang dapat menumbuhkan kembangkan kreativitas dan inovasi pada satuan pendidikan sebagai gugus terdepan dan sebagai tempat terjadinya pengalaman pembelajaran. Pembinaan kualitas pendidikan harus terjadi pada tingkat manajemen madrasah (*mikro*). Karena itu sistem pemberdayaan harus dimulai pada manajemen ditingkat *mikro* yang dapat mengembangkan partisipasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Manajemen pendidikan yang bermutu tidak terlepas dari kemampuan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pimpinan di unit kerjanya harus disertai dengan beberapa kualifikasi yang melekat pada tugas dan fungsinya, yaitu profesionalisasi dalam pekerjaannya, usaha peningkatan kemampuan manajerial sekolah harus didukung oleh profesionalisasi pekerjaan administrasi yang para pejabatnya benar-benar menjadi administrator karir dengan kata lain perbaikan manajemen madrasah membutuhkan sistem kepemimpinan yang sehat.⁵

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin, kepala madrasah bukan sekedar pelaksana atas berbagai kebijakan melainkan sebagai penanggung jawab penuh secara profesional dalam manajemen madrasah, karena peran kepala madrasah memegang peran yang sangat penting, strategis dan menentukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

Selanjutnya kepemimpinan kepala madrasah dalam perilaku tugas dan perilaku hubungan mencakup perilaku seorang kepala untuk mengatur dan merumuskan peran-peran dari anggota-anggota kelompok atau para pengikutnya, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota dan perilaku seorang kepala yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur-jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan

⁵Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga dan Masyarakat* (Yogyakarta: Lkis Printing Cemerlang, 2009), h. 138.

potensinya. Dengan demikian dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala madrasah hendaklah memperhatikan perilaku tugas dan perilaku hubungan, sehingga dapat dikategorikan sebagai pemimpin *selling* yaitu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri tinggi tugas dan tinggi hubungan.⁶

Di samping itu guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai komponen terdepan yang berperan langsung dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga perlu memiliki semangat kerja dan kemampuan profesional. Guru juga berperan penting dalam membantu kepala madrasah dalam menjalankan organisasi madrasah. Manajemen pemberdayaan guru di madrasah sangat diperlukan, karena kinerja guru dalam organisasi pendidikan perlu mendapat perhatian dan perlu mendapat dukungan oleh semua komponen pendidikan.

Kepala madrasah dan guru hendaklah bersama-sama menjalankan organisasi madrasah dengan baik, sehingga visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai, kepala madrasah dapat memberdayakan para guru dengan memberikan wewenang atau tugas yang dapat membantu kepala madrasah dalam menjalankan organisasi madrasah dan memberdayakan guru dengan mengoptimalkan jam mengajar guru sesuai dengan UU Guru dan Dosen.

Berbagai akumulasi persoalan yang dihadapi guru di madrasah berdampak luas terhadap melemahnya kinerja guru dalam menjalankan tugas organisasi madrasah. Seperti guru melaksanakan tugas semata-mata sebagai rutinitas, tanpa disertai proses *kreatif* dan *inovatif*, pemberian tugas dan wewenang yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dan masih adanya guru yang memperoleh upah di bawah upah minimum.

Dari berbagai persoalan di atas maka dengan hadirnya gerakan reformasi maka dituntut perubahan yang mendasar dalam penyelenggaraan sistem pendidikan harus dilakukan, termasuk di dalamnya usaha untuk menempatkan guru sebagai kunci utama keberhasilan pendidikan. Seyogyanya guru diberikan otonomi yang lebih luas dalam melaksanakan berbagai tugas, fungsi dan kewajibannya.

Guru harus didorong berbuat lebih *kreatif* dan *inovatif* untuk menemukan sendiri berbagai metode dan cara baru yang paling sesuai dan tepat dalam proses pembelajaran dan

⁶ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik* (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 240.

guru juga didorong untuk menjalankan tugas organisasi madrasah, yang ditujukan demi meningkatkan mutu madrasah. Sejalan dengan upaya di atas, maka pemberdayaan guru baik dari segi kinerja maupun kesejahteraannya perlu diperhatikan. Dengan demikian diharapkan akan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas yang pada gilirannya nanti akan terbentuk manusia-manusia yang sanggup menjadi pelopor pembangunan di daerahnya masing-masing, dengan memiliki wawasan dan sanggup berkiprah secara global.

Kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam memberdayakan guru di madrasah, karena kepala madrasah adalah orang yang melaksanakan manajemen madrasah. Kepala madrasah harus mampu memberdayakan unsur manusia dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional madrasah, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala madrasah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.

Dalam konteks pemberdayaan guru di madrasah, kepala madrasah hendaklah memberdayakan guru secara optimal dengan memberikan tugas dan wewenang kepada para guru sesuai dengan kemampuannya masing-masing seperti pemberian wewenang dan tugas kepada guru sebagai wakil kepala madrasah, wali kelas, staf tata usaha dan lain-lain.

Secara umum tugas dan wewenang yang dapat diberikan kepala madrasah kepada bawahannya, agar dapat menjalankan tugas organisasi madrasah adalah sebagai berikut:

1) Wakil Kepala Madrasah

Wakil kepala madrasah merupakan kepanjangan tangan kerja kepala madrasah yang membantu tugas-tugas kepala madrasah sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, yang meliputi:

- a. Wakil kepala madrasah urusan kurikulum
- b. Wakil kepala madrasah urusan kesiswaan
- c. Wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana
- d. Wakil kepala madrasah urusan hubungan masyarakat.

Wakil kepala madrasah hendaklah membuat suatu perencanaan di dalam melaksanakan tugas selama tahun ajaran berlangsung selama satu semester, setiap wakil masing-masing mempunyai perencanaan sesuai dengan urusan masing-masing. Uraian tugas yang telah digariskan melalui SK tugas, wakil kepala madrasah mengkoordinasikan anggota kelompok kerjanya, sehingga antara wakil kepala madrasah yang satu dengan yang lain tidak tumpang tindih pelaksanaan operasionalnya.

Wakil kepala madrasah urusan kurikulum berkoordinasi dengan semua guru mata pelajaran dan wali kelas, bertanggungjawab atas terselenggaranya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Wakil kepala madrasah urusan kesiswaan berkoodinasi dengan guru pembina OSIS dan seluruh pembina seksi-seksi kegiatan *ekstrakurikuler* seperti menyusun program kerja kegiatan OSIS dan menegakkan disiplin/tata tertib siswa.

2) Guru

Dengan dikoordinasi oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum, guru harus mampu menguasai pengelolaan program pengajaran yang meliputi program tahunan, program semester, analisis materi pelajaran, pengayaan dan lain-lain yang berkenaan dengan PBM (Proses Belajar Mengajar). Guru tidak hanya dituntut untuk meningkatkan ilmu pengetahuan anak didiknya, tetapi juga harus mampu membekali diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada sekarang. Dalam hal ini kepala madrasah harus mendorong dan memberi kesempatan kepada para guru untuk mengikuti penataran, seminar, simposium, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sehingga dapat meningkatkan pengetahaun seorang guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

3) Wali Kelas

Di samping sebagai petugas pengelola kelas dan penyelenggara administrasi kelas, wali kelas harus mampu berperan sebagai pengganti orang tua murid di madrasahny. Mengetahui perkembangan akademik anak didiknya secara *komprehensif*, membuat catatan-catatan khusus. Kasus-kasus yang tidak mampu untuk diselesaikan sendiri agar dikonsultasikan atau dialih tugaskan kepada petugas Bimbingan dan Konseling (BK) di madrasah. Pada prinsipnya senakal apapun anak masih ada sisi baiknya, jika perlu dikonsultasikan dengan orang tua/wali murid untuk solusinya.

4) Staf Tata Usaha

Kepala madrasah mendelegasikan tugas ketatausahaan kepada kepala urusan tata usaha sebagai koordinator, yang selanjutnya mengkoordinasikan kepada anggota tentang uraian tugas yang harus dilaksana.

5) Bendahara

Bendahara bertugas membantu kepala madrasah dalam pengelolaan administrasi keuangan madrasah yang mempunyai fungsi mengambil, menyimpan, membayarkan dan mempertanggung jawabkan secara administrasi keuangan dengan tepat waktu.

6) Pustakawan

Buku adalah sebagai salah satu sarana sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin banyak buku yang dibaca akan terasa semakin kecil pengetahuan seseorang. Di samping sebagai petugas yang bertanggung jawab atas pengelolaan perpustakaan, pustakawan berkoordinasi dengan seluruh guru mata pelajaran untuk memotivasi anak agar gemar membaca. Arahkan waktu senggang anak untuk pergi ke perpustakaan untuk mencari informasi dari tugas yang diberikan oleh gurunya kegiatan tersebut dilaksanakan secara rutin dan berkelanjutan, niscaya budaya membaca dapat ditanamkan sehingga dapat menjadi salah satu kebutuhan hidupnya.

6. Laboran

Laboran sebagai petugas lab yang bertanggung jawab atas pengelolaan laboratorium dan pemanfaatan peralatannya. Laboratorium merupakan salah satu sarana teknologi untuk mengembangkan kemampuan SDM peserta didik. Kepala madrasah menugaskan petugas lab yang sesuai dengan latar belakang keilmuannya agar peralatan yang mahal harganya tersebut dapat difungsikan seoptimal mungkin.

7. Koordinator Masjid

Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, dan seterusnya. Masjid madrasah merupakan sarana yang sangat penting untuk membimbing peserta didik dalam kegiatan keagamaan.

Dengan menunjuk seorang koordinator serta uraian tugasnya, petugas berkoordinasi dengan guru pendidikan agama mengkoordinir dan menjadwalkan kegiatan siswa untuk setiap hari pada jam tertentu secara bergilir pada setiap kelas untuk menjalankan kegiatan keagamaan di mesjid. Dengan demikian peserta didik tidak hanya dibekali oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi dibekali juga keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

8. Komite Madrasah

Peran orang tua sangat penting dan paling efektif adalah orang tua sebagai penyedia lingkungan belajar efektif, sehingga pelajar dapat belajar dengan baik, dan komite madrasah merupakan bentuk kerjasama madrasah dengan masyarakat.

Di samping itu dalam manajemen pemberdayaan guru di madrasah kepala madrasah dan tenaga pendidik hendaklah memahami fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi:

a. *Planning* (Perencanaan)

Menetapkan rencana apa yang harus dilaksanakan oleh madrasah untuk menyelesaikan program-program yang telah dibuat. Pada fase pertama perlu ditetapkan “apa, kapan dan bagaimana” pekerjaan itu harus dilakukan. Dalam fase ini disebut “Perencanaan” (*Planning*). Dalam memberdayakan guru, kepala madrasah hendaklah merencanakan dan menetapkan program-program kerja yang berkaitan dengan pemberdayaan guru.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Mendistribusikan atau mengalokasikan tugas pada orang-orang yang diberi kewenangan yang dituangkan dalam SK Tugas, kepala madrasah mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan kerja antara anggota kelompok kerja dengan *delegir*. Fase ini disebut “Pengorganisasian” (*Organizing*). Dalam hal pemberdayaan guru kepala madrasah hendaklah mengorganisir dengan baik para guru di madrasah tersebut dan memberikan tugas dan wewenang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing guru.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Kepala madrasah menggunakan sarana-sarana, seperti komunikasi, pemberian instruksi, saran, teguran, pujian, sehingga para pelaku tenaga kependidikan tergerak untuk melaksanakan tugas yang telah diemban dengan ikhlas dan dengan kerjasama yang baik

sebagai patner kerja kepala madrasah. Kegiatan ini menyebabkan kegiatan operasional madrasah menjadi bergerak dan berjalan. Fase ini lazim disebut “Penggerakan” (*Actuating*). Dalam pemberdayaan guru, kepala madrasah hendaklah menggerakkan para guru dengan baik di madrasah sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing-masing.

d. *Controlling* (Pengontrolan)

Pada saat kegiatan madrasah sedang bergerak atau berjalan, kepala madrasah harus selalu mengadakan pengawasan atau pengendalian agar gerakan atau jalannya kegiatan operasional madrasah sesuai dengan *planning* yang telah digariskan. Fase ini disebut “Pengawasan” atau “Pengendalian” (*Controlling*). Dalam pemberdayaan guru kepala madrasah hendaklah melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap aktifitas pemberdayaan guru di madrasah.

e. *Evaluation* (Evaluasi)

Hasil kerja yang telah dicapai dalam program yang telah digariskan dibuat *persentase* realisasi pencapaian sasaran/target. Dalam hal ini kepala madrasah dapat mengevaluasi kekurangan yang ada, penyebab timbulnya hambatan/kendala, sehingga dapat diperbaiki pada kinerja mendatang. Fase ini disebut “Evaluasi” (*Evaluation*). Dalam pemberdayaan guru kepala madrasah hendaklah melakukan evaluasi terhadap aktivitas pemberdayaan guru dengan mengacu kepada model evaluasi pendidikan yaitu pengukuran, persesuaian, dan iluminasi.⁷

Sejalan dengan uraian di atas, maka manajemen pemberdayaan guru merupakan hal yang turut serta mempengaruhi kinerja guru dan profesionalisme guru di madrasah, karena pemberdayaaan guru akan memberikan arah dan warna tersendiri terhadap kinerja guru. Maka manajemen pemberdayaan guru di madrasah perlu diupayakan sebaik mungkin agar tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik lagi, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja guru dan profesionalisme guru.

Dengan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dan efisien serta didukung dengan manajemen madrasah yang baik, iklim organisasi madrasah yang baik, dan pemberdayaan guru yang efektif dan efisien akan dapat meningkatnya mutu pendidikan di

⁷Tim Pengembangan Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2007), cet. 2, h. 106.

madrasah. Pemberdayaan guru di madrasah merupakan salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan karena dengan upaya pemberdayaan guru yang efektif dan efisien diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru sebagai wujud peningkatan mutu madrasah.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak merupakan salah satu madrasah di kecamatan Padang Bolak Julu, berdasarkan observasi sementara pada lembaga pendidikan Islam ini masih terdapat guru yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, masih terdapat jam mengajar guru yang tidak sesuai dengan UU GURU dan DOSEN, guru yang mengelola perpustakaan dan masjid belum diberdayakan dengan baik, guru yang mengikuti DIKLAT masih tergolong jarang, dan masih terdapat rangkap jabatan pada jabatan perangkat madrasah, sementara jika dilihat jumlah guru pada lembaga pendidikan ini sudah terbilang memadai untuk diberdayakan pada semua aspek, karenanya dengan menerapkan sistem manajemen pemberdayaan guru yang baik diharapkan pemberdayaan guru pada lembaga pendidikan ini dapat diberdayakan secara *optimal*.

Di sisi lain dalam membantu kepala Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak dalam menjalankan tugas organisasi madrasah dan mencapai visi dan misi madrasah maka kepala madrasah telah memberdayakan guru dengan memberikan wewenang dan tugas kepada guru sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang humas, bendahara, dan wali kelas serta kepala madrasah juga telah menetapkan jumlah jam mengajar guru, dan jumlah jam pembinaan kegiatan *ekstrakurikuler* pada madrasah.

Rangkaian pemberdayaan guru di atas, memerlukan manajemen yang baik dalam pelaksanaannya. Manajemen digunakan disini dalam rangka mengefektifkan aktivitas pemberdayaan guru. Akan tetapi pada kenyataannya, bahwa manajemen pemberdayaan masih dalam batas yang sederhana, artinya masih kurang memperhatikan sisi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya. Dengan demikian hasil yang dicapai belum bisa maksimal dan belum meningkat dari tahun ke tahun.

Berdasarkan kenyataan di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut, di mana sebenarnya permasalahan yang urgen adalah bagaimana manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak. Berkaitan dengan hal itu, maka peneliti

menetapkan judul penelitian ini yaitu: “Manajemen Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara.”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah manajemen pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak di Kabupaten Padang Lawas Utara, adapun yang menjadi sub fokus penelitian ini adalah:

1. Perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak
2. Pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak
3. Pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak
4. Pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak

C. Masalah Penelitian

Adapun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut “bagaimanakah manajemen pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak di Kabupaten Padang Lawas Utara.” Selanjutnya guna mempermudah proses penelitian, maka dibagi kepada beberapa sub permasalahan penelitian yaitu:

1. Bagaimanakah perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak ?
2. Bagaimanakah pengorganisasian pemberdayaa guru pada MTsN Padang Bolak ?
3. Bagaimanakah pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak?
4. Bagaimanakah pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengungkapkan atau mendapatkan gambaran tentang manajemen pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak. Secara khusus penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana perencanaan pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak
2. Mengetahui bagaimana pengorganisasian pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak

3. Mengetahui bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak
4. Mengetahui bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna pada:

1. Kepala madrasah atau pengelola pendidikan dan guru/tenaga kependidikan dan tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas serta upaya meningkatkan kinerja dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan. Selain itu diharapkan pula dapat menambah ilmu pengetahuan, khususnya masalah manajemen pemberdayaan guru
2. Selanjutnya diharapkan menjadi bahan masukan bagi para kepala madrasah beserta guru-guru dalam rangka memberdayakan tenaga pendidik yang efektif dan efisien sehingga terciptanya kinerja yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan
3. Selain itu kegunaan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang nyata akan manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak dengan segenap kelebihan dan kekurangannya, gambaran nyata manajemen pemberdayaan guru yang ada sebagai suatu kajian dan perbandingan dengan situasi dan keadaan yang lain yang ada di organisasi yang lain dan bagaimana sesungguhnya pemberdayaan guru yang diharapkan guna meningkatkan mutu pendidikan. Dari gambaran tersebut bisa dijadikan acuan yang *riil* dalam upaya mencapai suatu tujuan yang diharapkan dalam suatu organisasi madrasah.

BAB II

ACUAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen terdapat dalam setiap organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Goerge R. Terry dan L. W. Rue menjelaskan bahwa “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”⁸ Pendapat ini difahami bahwa manajemen merupakan kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Lebih lanjut D. Chandra Bose menjelaskan bahwa “Management is a process of organised activity. It is concerned with the efficient use of resources like men, money and materials in the organisation.”⁹ [Manajemen adalah suatu kegiatan yang terorganisir yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya seperti manusia, uang dan materil dalam organisasi]. Pendapat ini difahami bahwa manajemen merupakan kegiatan terorganisir yang memanfaatkan sumber daya manusia, uang dan material secara efisien.

Sementara Patrick J dan Montana Bruce H. Charnov mendefenisikan manajemen sebagai berikut “Management working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members.”¹⁰ [Manajemen adalah bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi maupun anggotanya]. Dapat difahami bahwa manajemen merupakan proses sosial dan teknik dalam bekerja, dengan

⁸Goerge R. Terry dan L. W Rue, *Principles of Management*, terj. G. A Ticoalu, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 1.

⁹Chandra Bose, *Principle of Management and Administration* (New Delhi: Prentice-Hall of India, 2006), h. 8.

¹⁰Patrick J Montana dan Bruce H. Charnov, *Management* (New York: Baron’s Educational Series, 2000), h. 1.

memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada untuk melakukan perubahan-perubahan yang baik dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi dan anggotanya.

Mary Parker Follett mengemukakan bahwa “Management is art of getting things done through people.”¹¹ [Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang-orang lain], manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi dengan seni tertentu atau cara-cara tertentu, mereka mempengaruhi para staf atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk tujuan bersama.

Lebih lanjut Carlos C Lorenzana menyimpulkan definisi manajemen sebagai berikut:

1. Management is a process (a systematic way of doing things)
2. It utilizes resources efficiently
3. It gets things done through and with others
4. It achieves a stated goal ¹²

Kutipan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Manajemen adalah proses (cara sistematis untuk melakukan sesuatu)
2. Memanfaatkan sumber daya secara efisien
3. Melakukan hal-hal yang dilakukan dengan orang - orang lain
4. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kesimpulan di atas dapat difahami bahwa dalam manajemen terdapat a) adanya proses kerjasama antar unsur dalam organisasi, b) adanya usaha memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan c) adanya tujuan yang jelas akan dicapai oleh organisasi.

Pengetahuan tentang manajemen oleh seseorang kepala/atasan terlihat dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seorang manajer tidaklah cukup hanya menguasai pengetahuan manajerial saja, tetapi juga harus memiliki kemampuan dalam penerapannya sebagaimana dikatakan oleh

¹¹Mary Parker Follett, dalam P c Tripathi dan P n Reddy, *Principles of Management* (New Delhi: Tata Mc Graw-Hill, 2008), h. 2.

¹²Carlos C. Lorenzana, *Management Theory and Practice* (Quezon City: Rex Printing Company, 1998), h. 4.

P c Tripathi dan P n Reddy yang menyebutkan bahwa seorang kepala harus memiliki tiga keterampilan yaitu:

1. The technical skill is the manager's understanding of the nature of job that people under him have to perform. It refers to a person's knowledge and proficiency in any type of process or technique.
2. Human relations skill is the ability to interact effectively with people at all levels. This skill develops in the manager sufficient ability (a) to recognise the feelings and sentiments of others (b) to judge the possible reaction to and outcomes of various courses of action he may undertake (c) to examine his own concepts and values which may enable him to develop more useful attitudes about himself.
3. The conceptual skill refers to the ability of a manager to take a broad and farsighted view of the organisation and its future, his ability to think in abstract his ability to analyse the forces working in a situation, his creative and innovative ability and his ability to assess the environment and the changes taking place in it.¹³

kutipan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Keterampilan teknis: pemahaman seseorang manajer tentang sifat pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Hal ini mengacu pada pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam melakukan setiap jenis proses kegiatan
- b. Keterampilan hubungan manusiawi: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang pada semua tingkatan. Keterampilan ini terdapat pada kemampuan seorang manajer untuk (a) mengenali perasaan dan sentimen orang lain (b) menilai kemungkinan reaksi dan hasil dari berbagai program tindakan yang dilakukan (c) memeriksa konsep diri dan nilai-nilai yang memungkinkan dikembangkan tentang dirinya.
- c. Keterampilan konseptual: mengacu pada kemampuan seorang manajer untuk mengambil pandangan yang luas dan berpandangan jauh ke depan. Keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan seorang manajer untuk mengambil pandangan yang luas dan berpandangan jauh ke depan akan organisasi dan masa depannya, kemampuannya untuk berpikir abstrak, kemampuannya untuk menganalisa, kekuatan

¹³ P c Tripathi dan P n Reddy, *Principles of Management*, h. 8.

bekerja di sebuah situasi, kreatif dan inovatif dan kemampuan untuk menilai lingkungan dan perubahan yang terjadi di dalamnya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa seorang pimpinan hendaklah memiliki (1) keterampilan teknis yaitu kemampuan menggunakan alat alat prosedur dan teknis suatu bidang khusus yang diperoleh melalui pengalaman pendidikan dan latihan, dengan keterampilan ini seorang kepala melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai seorang kepala, dengan kemampuan ini seorang kepala dapat bekerjasama dengan bawahannya secara efektif, (2) keterampilan manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, (3) keterampilan konseptual yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi.

Dengan kemampuan tersebut seorang kepala dapat melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami bahwa bagian-bagian saling tergantung satu sama lain. Hal ini juga mengisyaratkan pentingnya seorang kepala madrasah memiliki tiga kemampuan yang mendasar untuk dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Sementara pemahaman mengenai Manajemen Berbasis Sekolah Nurkolis menyebutkan bahwa “Manajemen berbasis sekolah adalah suatu proses penggunaan sumber daya yang berdasarkan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.”¹⁴ Dengan demikian memanfaatkan sumber daya manusia di madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam melaksanakan kegiatan operasional yang efektif di madrasah. Selanjutnya Nurkolis mengemukakan beberapa ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah yaitu: (1) tingkat kemandirian sekolah tinggi, (2) bersifat adaptif, (3) pro-aktif, (4) bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah.....”¹⁵

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa perbedaan manajemen sekolah dengan manajemen lainnya adalah manajemen sekolah berpusat pada siswa yang melibatkan warga sekolah untuk dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah serta berusaha menggalang kerjasama semua pihak dalam melaksanakan misi pendidikan tersebut.

¹⁴Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 1.

¹⁵*Ibid.*, h. 108.

Kepala madrasah sebagai tenaga kependidikan merupakan unsur yang penting perannya dalam menentukan mutu keberhasilan dan kegagalan organisasi madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu sebagai kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan menggerakkan segala sumber yang ada pada madrasah sehingga dapat diberdayakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan uraian tugas kepala madrasah yang diketahui dan dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam mengemban tugasnya sehari-sehari. Serta akan dibahas dan disajikan sebagai indikator, pengetahuan manajemen dalam penelitian ini adalah:

1. Perencanaan
 2. Pengorganisasian
 3. Pengarahan
 4. Pengkoordinasian
 5. Pengawasan
 6. Penilaian.
- 1) Perencanaan

Indra Bastian mengemukakan bahwa perencanaan adalah “Pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.”¹⁶ Jadi perencanaan mengandung tiga ciri khas yakni: (1) selalu mengenai masa depan, (2) selalu mengandung kegiatan-kegiatan tertentu dan bertujuan akan dilakukan dan (3) mesti ada alasan sebab motif dan landasan baik personal (pribadi, perorangan) organisasional maupun kedua-duanya.

Sementara Goerge R. Terry mengemukakan bahwa “Planning is the selection and relating to facts and making using of assumptions regarding the future in the visualization and formalization of proposed activities, believed necessary to achieve desired result.”¹⁷ [Perencanaan adalah memilih dari berbagai data dan menganalisa fakta dari dugaan yang berhubungan dengan masa depan, dengan aktivitas yang diusulkan pada gambaran dan penjabaran yang diyakini dalam menginginkan hasil].

¹⁶Indra Bastian, *Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik* (Yogyakarta: Gelora Aksara Pratama, 2007), h. 48.

¹⁷Goerge R. Terry, dalam K. Anbuvalen, *Principle of Management* (New Delhi: Laxmi Publication, 2007), h. 36.

Kutipan tersebut memberi arti bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: (1) pengumpulan data, (2) analisa fakta, dan (3) penyusunan rencana yang konkrit.

Selanjutnya, Harold Koontz mengemukakan bahwa “Planning involves selecting enterprise objectives, departmental goals and programmes, and determining the ways of reaching them.”¹⁸ [Perencanaan meliputi pemilihan usaha, program-program tujuan yang akan dicapai suatu deperteman/organisasi, dan menentukan cara untuk mencapai tujuan tersebut.]

Sejalan dengan pendapat di atas maka syarat-syarat dalam menyusun perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas
2. Bersifat sederhana, realistis, dan praktis
3. Memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan secara mendetail hingga mudah dipedomani dan dijalankan
4. Memiliki *flekseibilitas* sehingga dipedomani dan dijalankan
5. Terdapat perimbangan antara macam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu menurut urgensinya masing-masing
6. Diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya, dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya
7. Diusahakan agar tidak terjadi penggandaan pelaksanaan kegiatan. Merencanakan berarti pula memikirkan penghematan tenaga, penghematan biaya dan waktu juga membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaiannya atau dualisme kepemimpinan dalam suatu program yang harus diselesaikan.¹⁹

Untuk menyusun rencana kegiatan pemberdayaan guru di madrasah, diperlukan banyak data pertimbangan-pertimbangan dan pemikiran-pemikiran sejumlah orang yang

¹⁸Harold Koonzt, dalam K. Anbuvalen, *Principle of Management* (New Delhi: Laxmi Publication, 2007), h.36.

¹⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 118.

terkait dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur madrasah baik guru maupun non guru, dan orang tua siswa serta tokoh masyarakat yang terkait dan peduli dengan pendidikan.

Dengan melibatkan sejumlah orang dalam perencanaan, di samping cukup banyak yang ikut berpikir juga semua aspirasi dan kebutuhan-kebutuhan madrasah dan masyarakat dapat ditampung. Dengan melibatkan sejumlah orang yang berkepentingan dalam proses pencapaian tujuan madrasah akan dapat mempunyai kelebihan dalam meningkatkan sikap positif mereka terhadap kegiatan tersebut/karena mereka merasa terlibat dalam pengambilan keputusan serta dibutuhkan dalam penetapan strategi.

Perencanaan diawali dengan merasakan adanya kebutuhan. Ragam kebutuhan di madrasah meliputi peningkatan *input* peserta didik. Perbaikan sarana prasarana serta peningkatan pemanfaatannya, pengembangan strategi mengajar, peningkatan kuantitas dan kualitas jurusan, peningkatan kemampuan mengajar guru, peningkatan moral kerja guru serta dengan adanya peranan komite madrasah dalam proses pencapaian tujuan madrasah. Semua rencana kebutuhan bersumber dari antisipasi terhadap perkembangan zaman dan masalah yang akan dihadapi oleh *output* madrasah di masa yang akan datang, yakni menghadapi masyarakat modern, masyarakat belajar, yang mampu mendidik diri sendiri sepanjang hayat, masyarakat yang terbuka terhadap perubahan, namun memiliki pandangan hidup yang mantap.

Perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu diharapkan dapat menunjang kegiatan dan upaya-upaya yang dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang. Perencanaan juga merupakan awal dari proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan rasa kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Dalam konteks pemberdayaan guru perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan program-program yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, dalam suatu alokasi waktu yang ditentukan.

Proses perencanaan dilaksanakan secara *kolaboratif* atau kerjasama, dengan mengikutsertakan personil madrasah. Sangat perlu bagi semua pengajar dan personil lain

yang berkepentingan dengan tujuan madrasah karena masyarakat madrasah bertanggung jawab atas perencanaan yang telah ditetapkan. Ruang lingkup perencanaan meliputi komponen administrasi pendidikan dalam kurikulum, supervisi, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, kepegawaian, layanan khusus, dan hubungan masyarakat.

Perencanaan dalam kegiatan pemberdayaan guru memainkan peranan penting dalam membina tenaga pendidik/guru untuk dapat melaksanakan tugas profesionalnya dan meningkatkannya kinerjanya. Program-program pemberdayaan guru yang direncanakan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian jelaslah bahwa perencanaan aktivitas pemberdayaan guru pada prinsipnya meliputi (1) menetapkan apa yang mau dilakukan kepala madrasah dalam upaya pemberdayaan guru, kapan dan bagaimana itu dilakukan, (2) membatasi sasaran atas dasar tujuan khusus pemberdayaan guru, (3) mengembangkan alternatif-alternatif kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, (4) mengumpulkan, memeriksa dan menganalisa informasi untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, (5) mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pemberdayaan guru kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Jika prinsip-prinsip ini terpenuhi, secara teoritik perencanaan kegiatan pemberdayaan guru akan memberi penegasan untuk mencapai tujuan sesuai skenario yang disusun.

b. Pengorganisasian

Sesuai dengan konsep manajemen, Carlos C. Lorenzana mengemukakan bahwa "Organizing - The process of grouping and assigning activities and providing the necessary authority to carry out the activities."²⁰ [Pengorganisasian merupakan proses pengelompokkan dan penugasan dengan memberikan otoritas yang diperlukan untuk menjalankan suatu kegiatan]. Definisi di atas memberi pemahaman bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara

²⁰Carlos C. Lorenzana, *Management Theory and Practice*, h. 5.

personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja sama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi

Selanjutnya Jhon R. Pratt menyebutkan bahwa “The organizing function involves developing or applying organizational structures to translate the plans into action.”²¹ [Fungsi pengorganisasian meliputi pengembangan atau penerapan struktur organisasi yang bertujuan untuk mengimplementasikan rencana ke dalam tindakan], kutipan di atas memberi pengertian tentang fungsi pengorganisasian.

Berdasarkan fungsi organisasi tersebut maka komponen-komponen dalam pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Adanya suatu pekerjaan yang mesti dilakukan
2. Adanya pegawai/pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut
3. Adanya hubungan kerja antara pegawai/ pekerja yang satu dengan yang lainnya
4. Adanya sarana-sarana fisik dan sarana-sarana umum di dalam lingkungan dimana pekerja/pegawai itu melaksanakan tugas-tugas mereka.²²

Selanjutnya pengorganisasian seharusnya dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip utama dalam organisasi sebagai berikut:

1. Menentukan spesialisasi pekerjaan dalam rentang waktu tertentu
2. Mengelompokkan pekerjaan dalam spesialisasi pekerjaan
3. Melaporkan hasil aktivitas pekerjaan kepada orang yang telah ditentukan
4. Mendeskripsikan jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efisien dan efektif
5. Menentukan orang yang berperan dalam mengambil keputusan organisasi
6. Menentukan secara jelas pekerjaan dalam tugas, tanggung jawab, kondisi dan spesifikasi pekerjaan.²³

Dalam lingkungan madrasah, kata organisasi umumnya dipakai hubungan dengan orang, pekerjaan, maksud dan keterangan yang disusun menjadi keseluruhan yang berarti. Personil madrasah terdiri dari kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Murid diorganisasikan menjadi kelompok menurut tingkat tahun ajaran dan kelas kantor mengilustrasikan bagian

²¹Jhon R. Pratt, *Long – Term Care: Managing Across The Continuum* (Canada: Jones and Bartleet Publisher, ed. 2, 2004), h. 362.

²²George R. Terry, *Guide to Management*, terj. J. Smith D.F.M, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 77.

²³Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 15-17.

madrasah yang mengatur keuangan, alat-alat yang digunakan dalam penyelenggaraan madrasah. Kurikulum, daftar pelajaran, dan peraturan madrasah mengilustrasikan organisasi kegiatan yang telah teratur terlebih dahulu.

Pengorganisasian memberi makna adanya unsur-unsur yang mempersatukan dan memisahkan dengan tujuan keselarasan, dan keseimbangan. Unsur-unsur yang mempersatukan diantaranya tujuan bersama yang menjadi kesepakatan bersama untuk mewujudkannya, sedangkan unsur-unsur yang memisahkan diantaranya kewenangan membagi-bagikan kekuasaan yang dimilikinya, menyerahkan tanggung jawabnya. Jika ditelusuri hubungan pengorganisasian dengan pemberdayaan guru, tampak padanya unsur-unsur yang mempersatukan yaitu tujuan bersama yang menjadi iktikad bersama antara kepala madrasah sebagai pimpinan dan guru sebagai bawahan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu madrasah.

Sedangkan unsur yang memisahkan adalah adanya kewenangan kepala madrasah dalam memberdayakan guru, di lain pihak adanya kewajiban para guru untuk memenuhi kebijakan kepala madrasah. Bagi kepala madrasah dalam merencanakan program pemberdayaan guru dan melaksanakan tugas pembinaan dan supervisi, perlu menstrukturkan model dan perencanaan pemberdayaan sesuai dengan tugas masing-masing guru, memenuhi aspek-aspek edukatif dengan memperhatikan unsur-unsur yang menyatukan dan unsur-unsur yang memisahkan.

Pengorganisasian pemberdayaan ini memberi gambaran bahwa kegiatan pemberdayaan mempunyai arah dan penanggung jawab yang jelas. Dilihat dari komponen yang terkait manajemen pemberdayaan guru dengan institusi madrasah memberi gambaran yang jelas akan kedudukan kepala madrasah dalam membuat kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, jelas juga kedudukan guru dalam mengikuti kebijakan kepala madrasah yang berkaitan dengan pemberdayaan guru. Dengan demikian jelaslah, bahwa pengorganisasian meliputi aspek:

1. Menyediakan fasilitas, perlengkapan dan personil yang diperlukan untuk penyusunan kerangka pemberdayaan guru yang efektif dan efisien
2. Mengelompokkan komponen-komponen guru secara teratur
3. Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi pemberdayaan guru

4. Merumuskan dan menetapkan prosedur pemberdayaan guru
5. Mengadakan pemberdayaan guru dalam upaya pertumbuhan jabatan guru dilengkapi dengan sumber-sumber lain yang diperlukan
6. Pengorganisasian pemberdayaan guru ini memberi gambaran apakah seorang kepala madrasah mampu memberdayakan guru dengan menggunakan pendekatan, teknik, metode dan langkah-langkah tertentu, Sehingga menunjang efektifitas pemberdayaan guru di madrasah tersebut.

c. Pengarahan

Thariq Muhammad as-Suwaidan dan Faisal Umar Basyarahil mengemukakan bahwa “Pengarahan adalah memberikan instruksi-instruksi kepada para pengikut, seperti bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan, kapan dan di mana?, peran pengikut adalah mendengarkan dan melaksanakan.”²⁴

Lebih lanjut George R. Terry mengemukakan bahwa “*Directing* merupakan pengarahan yang diberikan bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan.”²⁵

Dari kutipan di atas dapat difahami bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang yang diajak mengerti dan berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan serta diajak untuk berbuat. Dengan demikian pengarahan oleh kepala madrasah diharapkan dapat berfungsi dalam berbagai hal antara lain peningkatan kemampuan pribadi, peningkatan disiplin madrasah, peningkatan pemberdayaan guru, peningkatan pendayagunaan sarana belajar madrasah, peningkatan pendayagunaan sarana belajar madrasah, yang keseluruhannya bertujuan untuk mempercepat proses pencapaian tujuan madrasah.

Penerapan fungsi pengarahan dalam kegiatan pemberdayaan guru adalah merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik. Dalam konteks pemberdayaan guru di madrasah tugas mengarahkan dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan instruksional. Oleh karena

²⁴Thariq M. As-Suwaidan dan Faisal Umar Basyarahil, *Shina'atul Qa'id*, terj. M. Habiburrahim, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani, 2005), h. 100.

²⁵J. Smith D.F.M, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, h. 18.

itu kepala madrasah sebagai pimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pemberdayaan guru pada madrasah, dengan demikian pengarahan juga diartikan sebagai pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah bagi guru-guru yang diberdayakan.

Pengarahan dalam proses pemberdayaan guru dilakukan oleh kepala madrasah dan personil-personil atau instansi yang terlibat membantu kepala madrasah dalam menjalankan proses pemberdayaan guru dengan suasana yang edukatif agar guru diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di madrasah. Peran kepala madrasah sangat penting dalam mengarahkan dan memotivasi para guru/anggotanya untuk meningkatkan kinerjanya di madrasah. Kepala tidak hanya mengarahkan para guru tetapi juga ia harus meningkatkan aktivitas guru/anggotanya melalui pendekatan dan metode pemberdayaan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah dan masyarakat setempat. Dan kepala madrasah juga sebagai pimpinan instruksional menggerakkan semua personel dan potensi madrasah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pemberdayaan guru.

4. Pengkoordinasian

Patrick J. Montana dan Bruce H. Charnov mengemukakan bahwa “Coordinating this function concerns activities designed to create a relationship among all the organization’s efforts (individual tasks) to accomplish a common goal.”²⁶ [Koordinasi adalah proses integrasi yang aktif dan obyektif dari berbagai unit pada satu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien].

Pada hakekatnya koordinasi adalah upaya memajukan dan mengintegrasikan, menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan dengan segenap gerak langkah dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran kerjasama. Koordinasi penting dan diperlukan agar dalam organisasi tercipta keselarasan tindakan, kesatuan usaha, kesesuaian dan keseimbangan antar unit kerja. Dengan demikian koordinasi merupakan prinsip organisasi yang tidak bisa diabaikan.²⁷

²⁶Patrick J. Montana, *Management*, h.19.

²⁷Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (t.t.p, Grasindo, t.t.), h. 121.

Yayat M. Herujito mengemukakan bahwa “Semua kegiatan organisasi harus dikoordinasikan. Hal ini penting untuk mencegah kesimpangsiuran tugas dan tanggung jawab.”²⁸ Dari kutipan ini mengisyaratkan bahwa tujuan koordinasi dalam organisasi adalah untuk menghindari terjadinya persaingan yang tidak sehat, pemborosan, kekosongan ruang waktu, dan perbedaan pendekatan dan pelaksanaan.

Sementara itu, K. Anbuvalen mengemukakan bahwa principles of coordination are:

1. Principle of early start
2. Principle of continuity
3. Principle of direct contact
4. Principle of reciprocal relationship.²⁹

prinsip-prinsip koordinasi adalah:

1. Prinsip memulai lebih awal
2. Prinsip berkelanjutan
3. Prinsip hubungan langsung
4. Prinsip hubungan timbal balik

Kutipan diatas menjelaskan bahwa proses koordinasi yang efektif akan dapat tercapai apabila dilaksanakan secara teratur, berkelanjutan sejak tahap awal dari proses perencanaan, pemuatan kebijakan dan melalui hubungan langsung secara horizontal dan komunikasi personal dan adanya hubungan timbal balik. Kepala madrasah dalam melaksanakan koordinasi terhadap unit-unit kerja yang ada dalam organisasi madrasah perlu memahami prinsip-prinsip koordinasi di atas, sehingga mampu mempersatukan seluruh unit kegiatan menjadi satu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan madrasah.

d. Pengawasan

Mengenai tindakan pengawasan, Jhon C. Camillus mengatakan bahwa “Control is a behavioral process that involves measurement and evaluation of the performance of organizational units.”³⁰ [Pengawasan merupakan proses pengukuran perilaku dan evaluasi

²⁸ *Ibid.*

²⁹ K. Anbuvalen, *Principle of Management*, h.33.

³⁰ Jhon C. Camillus, *Strategic Planning and Management Control* (New York: D. C. Heath and Company, 1986) h. 13.

kinerja pada satu unit organisasi]. Dari kutipan tersebut dapat difahami bahwa *controlling* merupakan salah satu proses.

Fungsi pengawasan dilihat sebagai suatu proses maka tindakan pengawasan terdiri dari empat langkah universal yaitu (1) menetapkan standar sebagai ukuran pengawasan, (2) pengukuran dan pengamatan terhadap jalannya operasi yang dilakukan, (3) penafsiran dan perbandingan hasil yang telah dicapai dengan standar yang ditentukan, (4) melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan dari standar, jika ada penyimpangan dilakukan tindakan pembetulan, (5) membandingkan hasil akhir dengan masukan yang digunakan.³¹

Berdasarkan uraian di atas, maka sasaran pengawasan dapat ditunjukkan untuk menjamin beberapa hal berikut:

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggaranya sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dari strategi yang dimaksud
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan operasional
3. Para bawahan atau anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada terlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi, sebagai keseluruhan bukan kepada kepentingan individu
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa, sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya
5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin
6. Produksi prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya pengawasan merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para staf dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan.

Dalam pengawasan ini terdapat kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pengamatan terhadap kinerja seluruh pelaku rencana, guru staf administrasi dan karyawan
2. Pembinaan terhadap pegawai secara sistematis sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan lembaga
3. Penelusuran relevansi kerja perencanaan

³¹Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah* (Jakarta: Azkia Publisher, cet. 7, 2009), h. 135.

4. Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan
5. Kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja
6. Efektifitas pelaksanaan kegiatan
7. Efisiensi penggunaan anggaran
8. Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan
9. Bahan perbandingan untuk perencanaan masa yang akan datang.³²

Dengan demikian, pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertugas untuk mengetahui apakah aktivitas organisasi tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain melalui pengawasan akan diperoleh umpan balik komponen-komponen organisasi yang baik berupa manusia maupun non manusia.

Penerapan fungsi pengawasan dalam kegiatan pemberdayaan guru di madrasah dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi, serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Jadi pengawasan ini dilihat dari segi *input*, proses, dan *outcome*. Dalam konteks pemberdayaan guru pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah, dan orang atau badan yang ikut membantu kepala madrasah terhadap seluruh guru yang diberdayakan, apakah sungguh-sungguh guru dapat diberdayakan dengan baik.

Jika ada kekiliruan atau program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya, sehingga tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya secara maksimal tetap dapat dilakukan. Perbaikan dapat dilakukan baik sedang berlangsungnya proses pemberdayaan guru, maupun pada program pemberdayaan guru berikutnya. Sebagai implikasi dari pengawasan pemberdayaan guru pada madrasah yang dilakukan oleh kepala, jadi pengawasan dalam perencanaan pemberdayaan guru meliputi:

- 1) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dibanding dengan tujuan kegiatan
- 2) Melaporkan penyimpangan-penyimpangan untuk tindakan, menyusun standar-standar pemberdayaan guru dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai
- 3) Menilai pekerjaan dan melakukan koreksi terhadap penyimpangan.

³²Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h. 124.

e. Penilaian

Penilaian adalah unsur yang sangat penting dari keseluruhan proses manajemen, karena penilaian adalah usaha meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam hubungannya dengan pendidikan, Worthen dan Sanders mengemukakan bahwa “The determination of a thing’s value: in education, is the formal determination of the quality, effectiveness, or value of a program, product, project, process, objective or curriculum.”³³ [Dalam pendidikan evaluasi adalah penentuan formal kualitas, efektivitas, atau nilai, terhadap suatu produk program, proyek, proses, tujuan atau kurikulum.]

Lebih lanjut Worthen dan Sanders mengemukakan untuk merumuskan kualitas, efektifitas, atau nilai suatu program, produk, proyek, proses, tujuan atau kurikulum, maka diperlukan “(a) determining standards for judging quality, (b) deciding whether those standards should be relative absolute, (c) collecting relevant information, (d) applying the standards to determine value or quality.”³⁴ [(a) penetapan standar sesuai dengan kualitas yang diinginkan, (b) memutuskan apakah standar-standar harus relatif absolut, (c) pengumpulan informasi yang relevan, (d) mengaplikasikan standar pada kualitas yang telah ditentukan.] Definisi di atas memberi pengertian bahwa pentingnya penilaian dalam program madrasah.

Dalam hubungannya dengan penilaian kinerja guru, maka penilaian dimaksudkan untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan pada akhir suatu periode kerja yang bertujuan untuk (1) merekam kinerja guru untuk dijadikan acuan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas, (2) mengidentifikasi faktor-faktor penghambat baik yang berasal dari individu maupun dari lembaga pendidikan tersebut, (3) memberikan rekomendasi bagi perbaikan kinerja guru, lembaga pendidikan dimana guru tersebut bertugas.³⁵

Selanjutnya proses penilaian unjuk kerja guru hendaklah mengikuti langkah-langkah berikut (1) penetapan standar, (2) penetapan ukuran yang benar-benar berhubungan dengan

³³Worthen dan Sanders, dalam Mary Hricko and Scoot L. Howell, *Online Assessment and Measurement: Foundations and Challenges* (London: Idea Group, 2006), h. 133.

³⁴Worthen dan Sanders, dalam Thomas R. Gueskey, *Evaluating Professional Development* (London: Corwin Pres, 2000), h. 42.

³⁵Fadel Muhammad, *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah* (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2008), h. 229.

standar yang ditentukan, (3) penentuan metode dan pelaksanaan penilaian, serta (4) evaluasi terhadap penilaian yang dilakukan.³⁶ Kepala madrasah sebagai pimpinan sekaligus penanggung jawab keberhasilan pendidikan, seharusnya melakukan fungsi-fungsi penilaian secara terprogram dan berkelanjutan, Sehingga melalui kegiatan penilaian diperoleh fakta-fakta rintangan dan kendala yang dihadapi madrasah dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya manajemen pemberdayaan guru di madrasah hendaklah memperhatikan prinsi-prinsip pengelolaan berikut ini:

1. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

Titik tolak pelaksanaan manajemen dalam organisasi dalah memanfaatkan semua sumber tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien. Semua objek oraginisasi harus dikelola dengan baik sehingga prinsip efisiensi dan efektifitas benar-benar relevan dengan tujuan. Dalam konteks manajemen pemberdayaan guru kepala madrasah hendaklah memberdayakan guru secara efektif dan efisien.

2. Prinsip Pengelolaan

Pengelolaan yang dilakukan berpijak pada visi dan misi yang ditetapkan sehingga program yang direncanakan dibuat secara hirarkis. Dalam konteks manajemen pemberdayaan guru, kepala madrasah hendaklah memperhatikan program-program kerja yang berkaitan dengan pemberdayaan guru.

3. Prinsip Kerjasama

Pengutamaan kerjasama pada manajerial internal dan manajerial eksternal karena manajerial internal memiliki hubungan fungsional dengan manajemen eksternal. Sebagaimana bagian produksi bekerja sama dengan bagian promosi. Dalam konteks manajemen pemberdayaan guru, kepala madrasah hendaklah mengutamakan kerja sama dengan DEPAG atau instansi terkait dalam upaya kepala madrasah dalam memberdayakan guru di madrasah

³⁶Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 199.

4. Prinsip Kepemimpinan yang efektif

Pemimpin yang bijaksana dalam mengambil keputusan, tidak bertele, tegas, lugas, tuntas dan berkualitas. Dalam konteks manajemen pemberdayaan guru kepala madrasah hendaklah mengembangkan hubungan baik dengan semua guru dan memberdayakan guru sesuai dengan potensi dan kompetensinya yang mengacu pada profesionalisme guru tersebut.

2. Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan (sebagai terjemahan *empowerment*) adalah konsep yang telah diterima secara luas dan dipergunakan dalam banyak kegiatan pembangunan. Secara teoritis pemberdayaan dapat mengandung dua pengertian yaitu: memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, dan usaha untuk memberi kemampuan. Dalam realitasnya pemberdayaan adalah proses transformasi dari sumber daya manusia yang tradisional ke arah sumber daya manusia yang modern. Ciri manusia modern adalah manusia yang dapat berinteraksi dengan masyarakat lain yang berbeda budaya, melalui kelembagaan dan pemanfaatan teknologi baru sehingga mereka lebih produktif dan efisien.³⁷

Dari pendapat di atas maka dapat difahami bahwa pemberdayaan berarti memberikan pegawai suatu pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif. Untuk mencapai tujuan pemberdayaan, ada dua pendekatan yang digunakan yaitu:

1. Dengan merubah sikap sumber daya manusia yang kemudian diharapkan akan berpengaruh terhadap perubahan perilaku
2. Dengan merubah perilaku sumber daya manusia terlebih dahulu baru kemudian diharapkan berpengaruh terhadap perubahan sikap.³⁸

Di samping itu Payne mengemukakan tentang pemberdayaan yaitu: suatu pemberdayaan (*empowerment*) pada intinya ditujukan guna “(To help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks

³⁷Subiarto Tjakrawerdaja, “Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Melalui Arsitektur Ekonomi Rakyat Berbasis Koperasi Indonesia,” dalam *www. smecda. com* (11 Agustus 2009), h. 5.

³⁸*Ibid.*

to exercising existing power, by encreasing capacity and self confidence to use power and by transferring power from the environment to clients).”³⁹ [Membantu klien memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan ia lakukan yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Hal ini dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang ia miliki, antara lain melalui transfer daya dari lingkungan].

Cakupan pemberdayaan penting untuk diketahui, termasuk di dalamnya tentang tujuan yang ingin dicapai. Melihat bahwa berbagai pengertian yang ada mengenai pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok maupun komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka.⁴⁰

Melihat proses pemberdayaan individu sebagai suatu proses yang relatif terus berjalan sepanjang usia manusia yang diperoleh dari pengalaman individu tersebut dan bukannya suatu proses yang berhenti pada suatu masa saja. Hal ini juga berlaku pada suatu masyarakat, di mana dalam suatu komunitas proses pemberdayaan tidak akan berakhir dengan selesainya suatu program. Hogan menggambarkan proses pemberdayaan berkesinambungan sebagai suatu siklus yang terdiri dari lima tahapan utama, yaitu:

1. Menghadirkan kembali pengalaman yang memberdayakan dan tidak memberdayakan (*recall depowering/empowering experiences*)
2. Mendiskusikan alasan mengapa terjadi pemberdayaan dan pentidakberdayaan (*discuss reason for depowerment/empowerment*)
3. Mengidentifikasi suatu masalah atau proyek (*identify one problem or project*)
4. Mengidentifikasi basis daya yang bermakna (*identify useful power bases*)
5. Mengembangkan rencana-rencana aksi dan mengimplementasikannya (*develop and implement action plans*).⁴¹

Andi Kirana mengatakan sebagaimana yang dikutip Muhammad Sholeh bahwa “Kepemimpinan yang memberdayakan mengimplikasikan suatu keinginan untuk

³⁹Payne, dalam Karyono, *Pemberdayaan Guru dan Siswa*, (Artikel, tidak diterbitkan), h. 2.

⁴⁰Karyono, *Pemberdayaan Guru*, h. 2.

⁴¹*Ibid.*

melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam menentukan kondisi dimana orang lain dapat berhasil.”⁴² Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menjelaskan apa yang diharapkannya, harus menghargai kontribusi setiap orang harus membawa lebih banyak orang keluar “kotak organisasi” dan harus mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Setiyawan sebagaimana yang dikutip Muhammad Sholeh pemberdayaan staf adalah “Pemberian wewenang kepada staf untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan.”⁴³ Dari kutipan tersebut memberi pemahaman bahwa pemberian wewenang oleh manajer kepada staf dilandasi oleh keberdayaan staf. Pemberdayaan bersifat mendukung budaya dan tidak menyalahkan, kesalahan dianggap kesempatan untuk belajar.

Pemberdayaan harus didukung oleh sejumlah etika yang konsisten, dan orang-orang yang hidup dengan etika tersebut memberikan contoh bagi yang lain. Etika dari pemimpin yang memberdayakan adalah menghormati orang dan menghargai kekuatan dan kontribusi mereka yang berbeda-beda, menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, jujur, bertanggung jawab untuk bekerjasama dengan yang lain, mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mementingkan kepuasan pelanggan, berusaha memenuhi kebutuhan akan adanya perbaikan sebagai suatu proses yang tetap dimana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif. Nilai-nilai etis ini akan membantu organisasi menjadi lebih kuat dan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja bagi setiap individu.⁴⁴

Sementara pengertian guru menurut UU RI No 14 tentang guru dan dosen adalah “Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.”⁴⁵ Dengan demikian pemberdayaan guru mengacu pada tugas pokok guru dalam memberikan layanan belajar dan bimbingan dan pengarahan.

⁴²Muhammad Sholeh, “Peranan Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru” dalam *drssuharto.wordpress.com* (4 Maret 2008), h.5.

⁴³*Ibid.*

⁴⁴*Ibid.*

⁴⁵Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 1.

Pemberdayaan tugas guru dalam layanan belajar dilakukan melalui peningkatan kemampuan guru terkait dalam proses pembelajaran seperti penguasaan kurikulum, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan umpan balik. Dalam kegiatan bimbingan dan pengarahan melalui pelaksanaan bimbingan belajar pada siswa, bimbingan kegiatan ekstrakurikuler, bimbingan konseling dan lain-lain. Maka inti pemberdayaan guru adalah memberikan guru suatu pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif dan bersifat humanistik.

Dalam konteks pemberdayaan guru pada madrasah maka guru diberdayakan melalui pembagian tanggung jawab/wewenang dengan senantiasa menanamkan hubungan baik antara kepala madrasah dengan bawahannya. Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan, perlu melakukan beberapa hal penting dalam rangka pemberdayaan guru. Hal-hal tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Melibatkan guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah dan prinsip pengawasan mutu dengan statistik
- b. Meminta pendapat dan aspirasi mereka tentang sesuatu dan bagaimana sebuah proyek ditangani, jangan menggurui mereka
- c. Memahami keinginan untuk perbaikan yang berarti bagi guru tidak cocok dengan pendekatan *top down* terhadap manajemen
- d. Memberikan otonomi dan keberanian mengambil resiko membangun tim kerja, proses manajemen, pelayanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan.⁴⁶

Upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah salah satunya adalah dengan melakukan pemberdayaan kepala madrasah dan pemberdayaan guru/tenaga pendidik. Hal ini karena kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru-guru dan karyawan madrasah. Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala madrasah itu sendiri.

⁴⁶Novi Suprapti, "Manajemen Pendidikan" dalam *edukasi.kompasiana.com* (17 Desember 2010), h. 12.

Sedangkan upaya pemberdayaan guru juga merupakan hal penting yang harus dilakukan pemerintah ataupun lembaga pendidikan dikarenakan (1) guru merupakan sumber edukatif yang utama, (2) era otonomi daerah dan pendidikan berbasis masyarakat menuntut guru untuk memiliki kompetensi profesional yang tinggi, (3) perubahan sosial menuntut agar guru memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas.⁴⁷

Para guru perlu diberdayakan ke arah suasana kerja yang positif menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun guru merupakan *input* yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan perlu dibina agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa. Ini semua mensyaratkan perlunya penerapan manajemen pemberdayaan guru, diharapkan dapat meningkatkan kinerja serta profesionalisasi guru sebagai salah satu upaya peningkatan mutu madrasah.

Upaya-upaya pemberdayaan guru di madrasah dapat dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu (1) pendekatan personal, (2) pendekatan instruksional, (3) pendekatan organisasional. Pendekatan personal lebih menekankan pada aspek-aspek seperti efektivitas mengajar, pengembangan profesional dan aktualisasi diri, pendekatan instruksional menekankan pada perbaikan pengajaran seperti pengembangan kurikulum, sistem pembelajaran sementara pendekatan organisasional mencakup lingkungan dan suasana dimana komunitas tersebut berada.⁴⁸

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian kepala madrasah hendaklah memberdayakan guru dengan memperhatikan ketiga aspek pendekatan pemberdayaan guru di atas. Sehingga para guru di madrasah dapat diberdayakan secara optimal. Disamping itu kepala madrasah dalam memberdayakan guru hendaklah bersikap adil, mampu memberikan sugesti (*suggesting*), mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), mampu menciptakan rasa aman (*providing security*), dapat menjadi wakil organisasi (*representing*), mampu menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), dan menghargai (*prising*).

⁴⁷Nurul Huda, *Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Multi Kreasi Satudelapan, 2010), h. 6.

⁴⁸*Ibid.*

Menurut Mulyadi dan Setiyawan sebagaimana yang dikutip Muhammad Sholeh untuk mewujudkan suatu pemberdayaan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar berikut ini :

a) *Subsidiarity*

Prinsip ini mengajarkan bahwa badan yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab yang dapat dan harus dilaksanakan oleh badan yang berkedudukan lebih rendah. Dengan kata lain, mencuri tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan, karena keadaan ini akhirnya menjadikan orang tersebut tidak terampil. Kenyataannya, di masa lalu organisasi lebih banyak dirancang untuk memastikan bahwa kesalahan tidak pernah terjadi. Dalam jargon lama organisasi pengambil alihan tanggung jawab bawahan oleh atasan merupakan hal yang normal terjadi, dan dibenarkan dengan suatu alasan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk menghindari kesalahan.

b) Staf pada dasarnya baik

Inti pemberdayaan staf adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik, meskipun kadang-kadang orang gagal, dan kadang-kadang orang melakukan kesalahan, namun tujuan orang adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berfikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaannya. Untuk dapat memberdayakan orang lain, atasan harus secara sederhana yakin bahwa “sepanjang masa, hampir setiap orang, hampir selalu, akan menggunakan kekuatannya dalam mewujudkan visinya dan dipandu oleh nilai-nilai kebaikan.”

Pemberdayaan staf dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, atasan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Atasan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada staf, memberikan arah yang benar, dan membiarkan staf untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

c. *Trust based relationship*

Pemberdayaan staf menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajer kepada staf. Dari pemberdayaan staf, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan staf adalah hubungan berbasis kepercayaan (*trust-based relationship*) yang diberikan oleh

manajer kepada staf, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh staf melalui kinerjanya.⁴⁹

Lebih lanjut Stewart mengatakan sebagaimana yang dikutip Muhammad Sholeh ada enam cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan pemberdayaan staf, “(1) meningkatkan kemampuan staf (*enabling*), (2) memperlancar (*facilitating*) tugas-tugas mereka, (3) konsultasi (*consulting*), (4) bekerjasama (*collaborating*), (6) membimbing (*mentoring*) bawahan, dan (6) mendukung (*supporting*).⁵⁰”

Di samping itu kepemimpinan yang memberdayakan perlu mengacu pada empat dimensi, yaitu visi, realita, orang (manusia), dan keberanian

a. Visi

Pemimpin yang memberdayakan melihat semuanya secara luas dan mendorong pemahaman anggota tim tentang bagaimana cara mereka menyesuaikan diri dengan situasi dan berbagi dengan anggota tim tentang kemungkinan-kemungkinan baru di masa mendatang. Mereka memotivasi yang lain dengan visi tentang apa yang mereka coba meraih dan mendorong tim untuk memikirkan cara sampai ke sana.

b. Realita

Kepemimpinan yang memberdayakan menanggapi dan mencari fakta-fakta tentang apa yang sebenarnya sedang terjadi. Mereka tetap menjaga agar kaki mereka tetap menginjak bumi dengan secara teratur “memeriksa realita” dan tidak mudah terpedaya atau mengabaikan tanda-tanda peringatan. Mereka menyadari akan keberadaan orang lain dan keberadaan mereka sendiri.

c. Orang (manusia)

Pemimpin yang memberdayakan sensitif terhadap orang (sesama manusia), siap memenuhi kebutuhan orang lain dan melakukannya dengan cara etis yang akan membangun saling percaya dan menghormati.

⁴⁹ *Ibid.*, h. 6.

⁵⁰ *Ibid*

d. Keberanian

Pemimpin yang memberdayakan adalah pemimpin yang siap berinisiatif dan mau mengambil resiko. Mereka tidak terbelenggu oleh cara-cara lama dalam menangani sesuatu di masa lalu atau oleh ketakutan-ketakutan akan kesalahan yang tidak beralasan.⁵¹

Dalam memberdayakan staf/bawahan seorang pemimpin disamping harus berpegang pada etika dan prinsip-prinsip pemberdayaan yang ada, ia juga harus berani berbaur dengan staf/bawahan, mampu menjadi pembimbing dan motivator bagi mereka serta mampu menunjukkan dirinya sebagai sosok yang dapat diteladani akibat pemberdayaan itu sendiri.

Dengan memperhatikan uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah dalam memberdayakan guru mencakup hal-hal berikut :

1. Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru
2. Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru
3. Memberikan arahan, bimbingan dan konsultasi serta menjelaskan apa yang diharapkan dari kepemimpinan kepala madrasah
4. Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara maksimal
5. Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik dalam berbagai kesempatan
6. Memfasilitasi para guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan
7. Tidak mengambil tanggung jawab yang menjadi kewenangan guru
8. Memiliki inisiatif dan siap menghadapi resiko
9. Bertindak realistis dan dipandu oleh nilai-nilai kebenaran dalam mewujudkan visi madrasah
10. Memberikan pelatihan dan teknologi yang diperlukan guru
11. Bekerjasama dan menjalin hubungan dengan guru berbasis kepercayaan (*trust best relationship*)
12. Menciptakan rasa aman dan kepuasan bagi guru.

⁵¹ *Ibid.*

Kepala madrasah juga memiliki peran strategis dalam proses pemberdayaan guru sebagai agen perubahan. Dalam hal ini, kepala madrasah dituntut memiliki kesadaran yang tinggi dalam mendistribusi wewenang dan tanggung jawab secara proporsional. Cara ini di satu sisi merupakan proses kaderisasi, di sisi lain adalah untuk mengakomodasi proses peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Berdasarkan kesimpulan di atas, maka kepala madrasah hendaklah memperhatikan peranan-perananya dalam memberdayakan guru, karena manajemen pemberdayaan guru tidak terlepas dari tanggung jawab seorang kepala madrasah, manajemen pemberdayaan guru di madrasah tidak akan berjalan baik, apabila kepala madrasah tidak menyadari peranannya dalam memberdayakan guru. Pemberdayaan sebagai unsur pokok berarti mengakui kemampuan semua orang, guru dan siswa untuk menjadi diri mereka sendiri.

Di samping itu pemberdayaan harus terjadi pada setiap guru. Setiap guru harus diajak untuk menjadi dirinya sendiri yang otentik, pemberdayaan harus bersifat individual, walaupun semua guru bisa diajak untuk mengembangkan berbagai keterampilan baru, seperti menggunakan komputer dalam kelas atau mengembangkan pola debat dalam kelas, setiap guru diharapkan dapat mengungkapkan wawasan kreatif dan intuisinya sendiri dalam menerapkan rupa-rupa keterampilan itu.⁵²

Guru dihadapkan pada perubahan paradigma persaingan dari sebelumnya lebih bersifat *physical asset* menuju paradigma *knowledge based competition*. Perubahan paradigma tersebut menuntut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya guru, karena guru merupakan agen perubahan dan agen pembaharuan, sehingga mereka mampu bersaing dan memiliki keunggulan *kompetitif*. Pemantapan sumber daya guru sebagai *intellectual capital* harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga mereka mampu dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi. Pemberdayaan dan peningkatan kualitas guru tersebut dapat dilakukan pada kegiatan *in-service education* yaitu layanan yang diberikan oleh lembaga

⁵²Robert J Starratt, *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal*, terj. Y. Triyono Sj dan Henricus Tugimin Sasminto, *Menghadirkan Pimpinan Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah* (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 59.

pendidikan guru, bagi mereka yang sudah mempunyai jabatan, dan *on-service educatioan* yaitu layanan yang diberikan pada guru untuk bidang studi tertentu.⁵³

Dapat dikonsepsikan bahwa pemberdayaan guru merupakan upaya kepala madrasah untuk meberikan wewenang dan tanggung jawab yang proporsional menciptakan kondisi saling percaya dan pelibatan guru dalam menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan madrasah dan juga merupakan upaya lembaga pendidikan keguruan dan Kementerian Pendidikan Nasional dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru.

Untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan guru, dapat digunakan langkah-langkah pemberdayaan guru sebagai berikut:

a) Peningkatan kesejahteraan guru

Peningkatan kesejahteraan guru dapat berupa kesejahteraan *ekstrinsik* dan *intrinstik* yang berkaitan dengan gaji yang layak dan minimal dapat memenuhi kebutuhan fisik

b) Pengembangan karir guru

Pengembangan karir guru antara lain dapat dilakukan dengan sistem promosi terbuka dan jujur sehingga membuka peluang untuk berkompetisi secara *fair* di antara sesama guru. Berbagai lomba dan jenis penghargaan bagi guru berprestasi perlu dibudayakan

c) Peningkatan kemampuan guru

Peningkatan kemampuan professional guru dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pendidikan lanjutan dalam jabatan, *inservice training*, pembentukan wadah-wadah guru seperti PKG (Pemantapan Kinerja Guru) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

d) Mengatasi beban psikologis guru

Guru memiliki beban psikologis yang berat akibat tugas-tugas yang berat yang kompleks yang harus dilaksanakan, tanggung jawab yang dipikulkan, kemampuan yang

⁵³Piet. A. Sahertian dan Ida Alaida Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Educatioan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 2.

terbatas dan gaji yang kecil, atas dasar itu madrasah perlu mengembangkan pembinaan guru secara orang perorang dan bersifat pendekatan pribadi.⁵⁴

Dengan memperhatikan langkah-langkah pembedayaan guru tersebut seyogyanya lembaga pendidikan, PEMDA, Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama dapat bekerja sama dalam upaya pemberdayaan guru.

Selanjutnya model pemberdayaan guru dapat dikembangkan melalui model pemberdayaan Khan yaitu:

1. *Desire*

Merupakan upaya kepala madrasah untuk (a) memberi kesempatan kepada guru untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, (b) memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan guru, (c) mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi untuk meningkatkan kinerja, dan (d) menggambarkan keahlian tim dan melatih guru untuk melakukan *self-control*.

2. *Trust*

Mencakup upaya kepala madrasah untuk (a) memberi kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, (b) menyediakan waktu dan sumber daya pendukung yang mencukupi bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja, (c) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan peningkatan kinerja guru, (d) menghargai perbedaan pandangan dan mengakui kesuksesan yang diraih oleh guru, dan (e) menyediakan akses informasi yang memadai bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja.

3. *Confident*

Upaya kepala madrasah untuk (a) mendelegasikan tugas-tugas yang dianggap penting kepada guru, (b) menggali dan mengakomodasi gagasan dan saran guru (c) memperluas tugas dan membangun jaringan dengan sekolah dan instansi lain dan (d) menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong munculnya *win-win solutio*

⁵⁴Nurul Huda, *Strategi Pembelajaran*, h. 9.

4. *Credibility*

Beberapa upaya kepala madrasah terkait dengan paradigma *credibility*, adalah (a) memandang guru sebagai *partner strategis*, (b) menawarkan peningkatan standar tinggi di semua aspek kinerja guru, (c) mensosialisasikan inisiatif guru sebagai individu kepada guru lain untuk melakukan perubahan secara partisipatif, dan (d) menggagas *win-win solution* dalam mengatasi perbedaan pandangan dalam penentuan tujuan dan penetapan prioritas.

5. *Accountability*

Merupakan upaya kepala madrasah untuk (a) menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja guru, (b) memberikan tugas yang terdefiniskan secara jelas dan terukur, (c) melibatkan guru dalam penentuan standar dan ukuran kinerja, (d) memberikan bantuan dan saran kepada guru dalam menyelesaikan beban kerjanya, dan (e) menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

6. *Communication*

Upaya kepala madrasah untuk (a) menetapkan kebijakan *open door communication*, (b) menyediakan waktu untuk memperoleh informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, dan (c) menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.⁵⁵

Di samping enam pendekatan pemberdayaan guru di atas, faktor lingkungan madrasah juga sangat menentukan pelaksanaan program pemberdayaan guru. Dianjurkan enam hal penting untuk membangun lingkungan sekolah yang kondusif bagi pelaksanaan program pemberdayaan.

Enam hal tersebut, adalah (1) *work teams and information sharing*, (2) *training and resources*, (3) *measurement and feedback*, (4) *reinforcement*, (5) *responsibility* dan (6) *flexibility procedure*.

a. *Work Teams and Information Sharing*

Membentuk *work teams and information sharing* sangat penting bagi madrasah, karena di dalam tim terdapat peluang yang besar terjadinya *sharing knowledge* di antara

⁵⁵I Wayan Santyasa, "Dimensi-Dimensi Teoritis Peningkatan Profesionalisme Guru" dalam *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran UNDHAKSA*, Edisi Khusus xxxxi, h. 481.

para guru, pegawai, dan kepala madrasah. Setiap individu diharapkan mampu menyajikan unjuk kerja dan mempengaruhi secara positif kepada yang lain dalam meningkatkan kompetensi. *Sharing knowledge* di antara para guru, pegawai, dan kepala madrasah terjadi melalui proses-proses komunikasi terbuka tentang kekuatan dan kelemahan kinerja mereka serta mencermati tantangan dan peluang yang mereka hadapi seiring dengan perkembangan pendidikan.

b. *Training and Resources*

Pemberdayaan *training and resources* sangat penting untuk menunjang peningkatan profesionalisme guru. *Training team* memiliki peran penting untuk menjaga kekompakan dalam penyelesaian berbagai masalah di sekolah. Hal ini penting, karena pemberdayaan bagi guru tidak hanya untuk tujuan-tujuan *independent empowering*, tetapi juga *interdependent empowering*. Namun, *training* sangat membutuhkan penyediaan fasilitas dan sumber daya lain yang dibutuhkan guru dalam meningkatkan kompetensinya.

c. *Measurement and Feedback*

Sedangkan *measurement* sangat dibutuhkan untuk memperoleh data ada atau tidaknya peningkatan dan kemajuan yang dialami guru. Konsep pengukuran tidak bisa dilepaskan dari konsep standar. Hasil pengukuran yang dibandingkan dengan standar akan berfungsi sebagai alat kontrol terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru. Namun pasca pengukuran memerlukan adanya *feedback* secara cepat. Hal ini penting, karena *feedback* akan memberi peluang bagi guru untuk menampilkan kinerja yang lebih baik.

c. *Reinforcement*

Dukungan manajemen dengan pemberian *reinforcement* secara terus menerus akan mendukung dan memotivasi guru. Pada hakikatnya, semua manusia (termasuk guru) merasa respektif terhadap penghargaan yang diterima atas prestasi yang dicapainya. Kepala madrasah atau pengawas perlu memberikan penilaian yang baik atas prestasi kerja yang bisa dicapai oleh guru. Kepala madrasah wajib melakukan sosialisasi atas prestasi yang dicapai guru di madrasah.

d. Responsibility

Memberikan kepercayaan kepada para guru untuk melakukan pekerjaan yang sesuai, akan membangun *responsibility* guru terhadap tugas yang menjadi kewajibannya. Kepercayaan tersebut akan membangkitkan kreativitas dan inovasi mereka yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Pemberian wewenang memiliki nilai strategis bagi guru dalam hal meningkatkan rasa percaya diri mereka. Sebagai akibat dirinya merasa dihargai, penting, dan dibutuhkan keberadaannya di Madrasah. Dengan demikian, guru akan mengerahkan seluruh pengetahuan dan keahliannya untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya.

e. Flexibility Procedure

Flexibility procedure sangat dibutuhkan di madrasah, karena sangat memudahkan dalam pengambilan keputusan. Prosedur yang fleksibel akan mendukung madrasah dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan zaman seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.⁵⁶ Dari paradigma-paradigma pemberdayaan guru di atas kepala madrasah hendaklah memandangnya sebagai acuan dan rujukan dalam mengimplementasikan manajemen pemberdayaan guru di madrasah yang pada akhirnya manajemen pemberdayaan guru di madrasah dapat diimplementasikan dengan baik.

Di samping itu, pemberdayaan guru juga akan dapat memberi peluang bagi guru untuk mampu beradaptasi dan meningkatkan kompetensi, sehingga lebih siap dalam berkompetisi. Kompetensi manajemen pemberdayaan guru yang dibutuhkan untuk peningkatan profesionalisme guru dibedakan atas tiga jenis (a) manajemen pada tingkatan kepala Dinas Pendidikan atau DEPAG (b) manajemen pada tingkatan kepala sekolah atau madrasah, dan (c) manajemen pada tingkatan guru.

a) Pada tingkatan kepala dinas dibutuhkan kompetensi sebagai berikut:

a.1. Strategic thinking

Merupakan kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan sistem pendidikan yang begitu cepat, peka terhadap kondisi eksternal berupa peluang dan tantangan,

⁵⁶*Ibid.*, h. 482.

memberdayakan potensi internal berbasis kekuatan dan kelemahan sistem pendidikan yang diterapkan.

a.2. *Change leadership*

Merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi dinas pendidikan yang dapat ditransformasikan kepada para guru. Pemahaman atas visi dinas pendidikan oleh para guru akan menumbuhkan motivasi dan komitmen guru, sehingga mereka dapat bergerak sebagai sponsor inovasi, terutama dalam mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

a.3. *Relationship Management*

Merupakan kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan instansi lain yang terkait, misalnya dengan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, sehingga inovasi-inovasi yang berkembang dapat disalurkan secara cepat untuk kemudian disosialisasikan kepada para kepala sekolah dan para guru.

b) Pada tingkatan kepala madrasah dibutuhkan kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

b.1. *Fleksibility*

Kemampuan melakukan perubahan pada struktur dan proses manajerial madrasah. merujuk pada kemampuan untuk melakukan perubahan strategi implementasi kebijakan demi tercapainya keefektifan pelaksanaan tugas-tugas organisasi madrasah.

b.2. *Empowering*

Merupakan kemampuan berbagi informasi, akomodatif terhadap gagasan para guru dan pegawai di madrasah, mengakomodasi kebutuhan guru dan pegawai dalam peningkatan profesionalisme, mendelegasikan tanggung jawab secara proporsional, menyiapkan saran dan umpan balik yang efektif, menyatakan harapan-harapan yang positif kepada guru dan menyediakan penghargaan bagi peningkatan kinerja guru dan pegawai.

b.3. *Team facilitation*

Lebih mengarah pada kemampuan untuk menyatukan para guru untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk memberi kesempatan kepada para guru untuk berpartisipasi mengatasi konflik.

c) Pada tingkatan guru dibutuhkan kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

c.1. *Fleksibilitas*

Kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

c.2. *Motivasi berprestasi*

Kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan baik kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan sesuai dengan tantangan kompetensi. Motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi antara fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress, dan komitmen untuk meningkatkan profesionalisme

c.3. *Kolaborasi*

Kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multidisiplin, menaruh harapan positif kepada kolega lain, pemahaman interpersonal dan komitmen pendidikan. Paradigma ini lebih meletakkan landasan yang kuat, bahwa kehadiran guru di madrasah lebih sebagai fasilitator dan meninggalkan perannya yang kurang tepat selama ini, yaitu sebagai *transmitter* ilmu. Dengan memperhatikan kompetensi-kompetensi guru di atas diharapkan para guru dapat diberdayakan dengan baik di madrasah.⁵⁷

Dengan demikian, manajemen pemberdayaan guru pada tingkat kepala dinas, kepala MAPENDA, dan guru hendaklah memperhatikan kompetensi-kompetensi yang mesti mereka memiliki dalam upaya menerapkan manajemen pemberdayaan guru di tersebut, sehingga manajemen pemberdayaan guru dapat diimplementasikan dengan baik pada tingkat MAPENDA, kepala madrasah dan guru di madrasah.

Pemerintah telah membuat beberapa peraturan pemerintah tentang pola pembinaan karier profesi guru. Dalam konteks pemberdayaan guru, guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada pada titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif. Dengan kata

⁵⁷*Ibid.*, h. 478-480.

lain, kualitas pendidikan Indonesia sangat ditentukan oleh faktor guru sebagai unsur dinamis dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, perhatian terhadap guru sebagai profesi atau pribadi, menjadi satu bagian penting dalam proses peningkatan mutu layanan dan kualitas lulusan pendidik

Pendidikan sebagai pemberdayaan dan pembebasan dapat ditelusuri dari pemikirannya Paulo Freire. Dalam pandangan Paulo Freire, “Pendidikan merupakan praktek pembebasan, mengajak setiap orang untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan dunia baru yang lebih adil dan manusiawi.”⁵⁸ Dari pemikiran ini mengisyaratkan bahwa pendidikan itu merupakan sarana penyadaran terhadap eksistensi diri sebagai manusia yang bebas dari segala keterbatasan, baik terbatas karena adanya kebijakan politik yang menindas atau pun keterbatasan karena salah didik terhadap mentalnya sendiri. Pemikiran kritis seperti ini memberikan sebuah arahan bahwa semangat pemberdayaan atau semangat pembebasan dari keterbatasan menjadi fungsi praktis guru dalam memberikan pendidikan.

Berbalikan dengan harapan dan pemikiran Freire, di tataran empiris masih terlihat sejumlah guru yang ruang gerak hidupnya serba terbatas. Untuk bekerja di luar profesi pendidikan (selain jadi guru) tidak mampu, sementara keinginan untuk meningkatkan profesi keguruannya kurang modal. Akhirnya mereka mengambil sikap menunggu atau menanti tibanya giliran untuk mendapatkan jatah pembinaan atau pelatihan dalam jabatan (*in job training*) yang diselenggarakan Pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Sikap ini merupakan salah satu penyebab ketidakberdayaan guru di Indonesia. Oleh karena itu rasional, bila menjelaskan fungsi pendidikannya Freire berobsesi untuk mengembangkan pendidikan sebagai sebuah proses yang membebaskan atau pendidikan yang memanusiakan. Dengan pengertian bahwa semestinya pendidikan itu adalah sebuah sarana untuk memanusiakan manusia baik untuk individu guru itu sendiri maupun bagi para peserta didik. Dengan kata lain, pendidikan sebagai sarana pemberdayaan yang holistik

⁵⁸Paulo Freire, dalam Domikus Gusti Bagus Kusmawanta, *Imam di Ambang Batas* (Yogyakarta: Kanisus, 2009), h. 367.

perlu memperhatikan aspek pihak tenaga pendidik yang perlu memberdayakan tenaga peserta didik, juga tenaga pendidik itu sendiri.⁵⁹

Pengembangan dan pemberdayaan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan menjadi sangat penting, terlebih lagi dengan adanya kebijakan peraturan perundangan baru yang mempersyaratkan guru dan dosen untuk mendapatkan sertifikat profesi. Dengan landasan pemikiran seperti ini, pemberdayaan dalam konteks pemberdayaan guru di madrasah, dapat diartikan sebagai usaha terencana dan sistematis yang dilaksanakan secara berkesinambungan baik bagi individu maupun warga madrasah, guna mengembangkan daya (potensi) dan kemampuan yang terdapat dalam individu guru dan warga madrasah, sehingga mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah.

Jika dilihat dari aspek ketidakberdayaan guru maka paling sedikitnya ada empat kategori ketidakberdayaan guru. Pertama, ketidakberdayaan karir. Kedua, ketidakberdayaan dalam kemampuan. Ketiga, ketidakberdayaann psikologis Keempat, ketidakberdayaan kesejahteraan. Untuk kategori ketidakberdayaan yang kedua dan ketiga, bisa didekati dengan upaya peningkatan mutu guru dan pemberian ruang gerak untuk aktualisasi diri. Pada sisi inilah, *educational approach* sebagai sarana pemberdayaan menjadi penting untuk diaplikasikan di lapangan. Keempat kategori ketidak berdayaan tersebut, tidak hanya terjadi pada guru-guru yang berstatus sukwan (tenaga wiyata bakti), tetapi juga terhadap mereka yang masih berstatus PNS. Oleh karena itu, kelompok ini dapat diberdayakan melalui pendekatan pendidikan sesuai dengan kondisinya.⁶⁰

Lebih lanjut pemberdayaan dimaknai sebagai upaya proteksi terhadap individu atau kelompok masyarakat dari perlakuan yang tidak adil. Makna ini relevan untuk dikembangkan menjadi satu pendekatan bahwa pemberdayaan guru dapat didekati dari sisi hukum atau perlindungan terhadap hak-hak asasi guru secara umum. Karena ketiadaan hukum yang jelas tersebut pasti akan berpengaruh terhadap (a) hak guru dalam menerima kompensasi terkait kegiatan-kegiatan profesionalnya, (b) hak guru dalam mendapatkan perlakuan yang sama sebagai tenaga profesi guru, dan (c) hak guru untuk mendapatkan

⁵⁹Omi Intan Naomi, *Menggugat Pendidikan: Fundamental, Konservatif, Liberal, Anarkis*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), h. 434.

⁶⁰Momon Sudarma, "Pemberdayaan Guru Melalui Vitalisasi Beban Kerja," dalam *Jurnal Educare*, vol. 1, h. 37.

perlakuan yang layak dari pengelola atau pemilik satuan pendidikan. Sehubungan dengan hal ini, lahirnya UU Sisdiknas dan UU Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 merupakan angin segar yang dapat dirasakan oleh guru dan dosen.⁶¹

Guru adalah sebuah profesi. Oleh karena itu, tugas dan jenis pekerjaan ini menuntut adanya keterampilan tertentu sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam profesi kependidikan. Seiring dengan beban kerja atau fungsi kerja seorang tenaga profesional, seperti halnya seorang guru, haruslah mendukung pada usaha pemberdayaan guru itu sendiri (*self-teacher*) dan juga peserta didik. Oleh karena itu, sekali lagi perlu ditekankan bahwa beban kerja guru harus memiliki makna sebagai sarana untuk menghasilkan jasa dan materi, makna psikologis dan aktualisasi diri. Hal yang paling prinsip, pemberian beban kerja perlu dilandaskan pada upaya pemberdayaan, bukan pengerangkengan ruang gerak guru. Terlebih lagi karena sesungguhnya peran dan posisi guru itu bukan tugas administrasi yang menuntut rutinitas formalistik, melainkan lebih bersifat dinamis.⁶²

Ruang gerak untuk mendinamisir diri perlu diciptakan, sehingga setiap guru tidak memiliki kemandegan dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan kariernya. Pada konteks inilah, pemberlakuan beban kerja dan jam tatap muka perlu memperhatikan aspek ruang terbuka bagi aktualisasi diri seorang guru. Pemerintah wajib memberikan perhatian terhadap beban kerja di luar jam belajar mengajar secara proporsional.

Karena sesungguhnya 5/6 dari beban kerja sebagaimana dinyatakan dalam UUGD merupakan kegiatan di luar kegiatan kelas. Perlu ada regulasi dalam bidang pendidikan yang memperhatikan aspek sosiologis dan visi pemberdayaan guru sebagai profesi, bukan guru sebagai birokrasi. Pendekatan guru sebagai profesi akan memberikan ruang yang luas dalam peningkatan layanan pendidikan bagi dunia pendidikan. Berdasarkan pemikiran ini, maka profesi sebagai guru benar-benar dapat dimaknai sebagai sebuah profesi fungsional dan bukan sebagai birokrat pendidikan. Begitu pula sebaliknya, bila tuntutan beban kerja lebih ke indikator kehadiran maka dikhawatirkan guru akan menjadi tenaga birokrat yang lebih bersifat administratif belaka.⁶³

⁶¹*Ibid.*

⁶²*Ibid.*, h. 38.

⁶³*Ibid.*, h. 47.

Dalam hal ini kepala madrasah hendaklah memberi ruang gerak guru dalam peningkatan aktualisasi diri para guru dan peningkatan profesionalisme para guru seperti memberikan tugas dan wewenang kepada guru sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, bidang keagamaan, bidang laboratorium, bidang perpustakaan, wali kelas dan bendahara madrasah untuk membantu sebagai wujud aktualisasi diri yang sejalan dengan upaya pemberdayaan guru di madrasah tersebut. Begitu juga kepala madrasah hendaklah memfasilitasi penataran-penataran atau pelatihan-pelatihan profesi guru dan kegiatan *ekstrakurikuler* yang dilakukan para guru sebagai wujud peningkatan profesionalisme yang sejalan dengan upaya pemberdayaan sumber daya yang ada di madrasah.

Kepala madrasah juga berfungsi sebagai supervisor pemberdayaan guru di madrasah. Dia bertanggung jawab mengkoordinasikan semua program pemberdayaan. Para guru mengharapkan agar kepala madrasah menggunakan sebagian besar waktunya untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh sebab itu, kepala madrasah hendaknya memiliki kompetensi kepemimpinan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor. Kepala madrasah hendaknya memiliki pemahaman tentang cara yang tepat dalam melaksanakan supervisi.

Dalam proses supervisi pemberdayaan guru, hubungan antara kepala madrasah analog dengan hubungan antara guru dan siswa. Guru dalam melayani siswa memiliki kewajiban untuk memahami semua karakteristik siswa. Demikian pula, kepala madrasah dalam melakukan supervisi pada para guru, hendaknya guru diperhatikan sebagai individu, karena adanya perbedaan-perbedaan individual guru dalam perkembangan manusiawinya. Perlakuan seperti itu sangat diperlukan, lebih-lebih guru dituntut untuk terlibat secara langsung dalam peningkatan kualitas pendidikan. Pendekatan supervisi pemberdayaan guru perlu didasarkan atas perkembangan, kebutuhan, dan karakteristik guru di madrasah.⁶⁴

Keefektifan guru dalam menjalankan tugas keprofesionalan guru dalam konteks pemberdayaan pada madrasah dapat dilihat dari dua aspek yaitu komitmen dan kemampuan berpikir abstraks guru. Komitmen guru merupakan banyaknya waktu dan tenaga yang mampu dicurahkan oleh guru tersebut bagi siswa dan menunjang profesinya. Komitmen

⁶⁴I Wayan Santyasa, *Dimensi-Dimensi Teoritis*, h. 485.

diistilahkan sebagai kepedulian, yang dapat diklasifikasi atas tiga kategori, kepedulian terhadap diri sendiri, terhadap siswa, dan terhadap profesionalisasi. Kemampuan berpikir abstraks, adalah kemampuan kognitif berbasis pengalaman konkrit, mampu mengidentifikasi tindakan nyata untuk membantu siswa belajar secara efektif, membantu kepala madrasah menjalankan visi dan misi madrasah dan mampu mengidentifikasi tindakan yang akan datang yang lebih memberikan kesuksesan pelayanan bagi siswa, dan kemajuan madrasah.⁶⁵

Kemampuan abstraks diistilahkan sebagai kompleksitas kognitif. Perpaduan antara kepedulian dan kompleksitas kognitif melahirkan tiga tahapan perkembangan profesional, yaitu perkembangan tingkat rendah, sedang, dan tinggi. Tahapan perkembangan tersebut membutuhkan fasilitas supervisi pengembangan, yang dapat dibedakan atas tiga jenis, yaitu: (1) supervisi *direktif* diperuntukkan bagi guru yang memiliki kepedulian pada diri sendiri dengan kompleksitas kognitif rendah, (2) supervise kolaboratif diperuntukkan bagi guru yang memiliki kepedulian kepada siswa dan kompleksitas kognitif menengah, dan (3) supervisi *nondirektif* diperuntukkan bagi guru yang memiliki kepedulian profesional dengan kompleksitas kognitif tinggi. Pola-pola tindakan supervisor yang berorientasi pada supervisi direktif adalah *clarifying, presenting, demonstrating, directing, standardizing, reinforcing*.⁶⁶

Tindakan-tindakan tersebut dilakukan untuk mengarahkan kegiatan dalam perbaikan kinerja guru, menetapkan prangkat standar untuk perbaikan kinerja guru, menggunakan sarana dan berbagai dorongan untuk meningkatkan kinerja guru. Tampak, bahwa dalam *supervisi direktif*, tanggung jawab cenderung lebih banyak pada kepala madrasah dibandingkan dengan tanggung jawab guru. Dalam supervisi kolaboratif, pola-pola tindakan supervisor adalah *listening, clarifying, pressenting, problem solving, negotiating, initiating*. Pola-pola tindakan tersebut mengindikasikan bahwa antara kepala madrasah dan guru berbagi tanggung jawab. Kepala madrasah berupaya mendengarkan persepsi guru tentang masalah madrasah.⁶⁷

Atas dasar persepsi guru, kepala madrasah menawarkan gagasan pemecahan masalah. Proses tersebut melahirkan alternatif pemecahan masalah yang kemudian

⁶⁵*Ibid.*

⁶⁶*Ibid.*, h. 486

⁶⁷*Ibid*

disepakati untuk diterapkan dalam tahap berikutnya, beranjak dari pemahaman kepala madrasah, bahwa guru adalah mampu berkembang dan mengembangkan dirinya ke arah yang lebih profesional, maka pola tindakan yang dapat dilakukan dalam supervisi nondirektif, adalah *listening, clarifying, encouraging, presenting, negotiating, accomodating teacher-initiated*.⁶⁸

Tindakan tindakan tersebut bertolak dari premis, bahwa proses pemberdayaan guru diwarnai oleh pengalaman pribadinya, sehingga pada akhirnya guru tersebut akan mampu mengaktualisasikan dirinya. Bagi guru, pemecahan masalah yang dimaksud adalah upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya di madrasah. Peranan kepala madrasah adalah mendengarkan, tidak memberi pertimbangan, membangkitkan kesadaran sendiri, dan mengklarifikasi pengalaman-pengalaman guru tersebut. Kepala madrasah lebih menekankan refleksi atau bertanya untuk memperoleh informasi dengan tujuan membuka komunikasi dalam pertemuan supervisi mereka. Peranan kepala madrasah dalam menjalankan supervisi seperti itu akan membuat persepsi guru menjadi positif. Dengan pengakuan terhadap potensi seorang guru untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif, dalam melakukan pekerjaannya secara kreatif.⁶⁹

Dalam konteks manajemen pemberdayaan guru di madrasah, keberadaan guru sebagai staf dalam proses pengajaran di lembaga pendidikan menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan yang sangat penting. Guru harus diberi peluang untuk memperbaiki kinerjanya dengan cara memberdayakanya melalui pengembangan kemampuan serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi guru. Mereka ini perlu diberdayakan untuk berdedikasi, mau bekerja keras dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai wahana kelompok pengawasan mutu pembelajaran. Mereka perlu diberdayakan untuk dapat berkomunikasi dengan para birokrat, administrator, politikus, orang tua, pelaku bisnis, pelajar bahkan profesor dari perguruan tinggi. Semua itu diarahkan pada upaya-upaya untuk menolong mereka agar mau memperbaharui proses pengajaran supaya lebih bermutu.

⁶⁸*Ibid.*

⁶⁹*Ibid.*, h. 487.

Untuk itu, guru-guru harus diberikan kekuasaan lebih besar untuk bertindak dan otonomi yang lebih besar dalam semua yang mereka lakukan. Dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah. pada gilirannya, pemberdayaan guru mengacu pada pemberian kewenangan penuh dalam melakukan perbaikan mutu sejalan dengan budaya mutu yang dikembangkan, sehingga inisiatif, kreativitas, dan sikap proaktifnya tumbuh dengan penuh tanggung jawab bagi madrasah.

Dari berbagai uraian sebelumnya tentang pemberdayaan guru maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah, instansi terkait dan guru mempunyai peranan masing-masing dalam upaya pemberdayaan guru di madrasah.

Sementara upaya-upaya pemberdayaan guru dari ketidakberdayaan kemampuan dan psikologis guru, maka secara umum dapat dilakukan dengan peningkatan mutu guru di madrasah dengan kegiatan berikut ini:

1. Pemberdayaan guru melalui Penelitian Tindak Kelas (PTK)

Guru profesional secara teoretis akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Kualitas pembelajaran yang baik merupakan cerminan pelayanan guru kepada siswa untuk belajar secara *interaktif, inspiratif*, memotivasi, menantang, dan menyenangkan. Pembelajaran seperti itu akan dapat diwujudkan oleh guru, apabila guru secara kontinu melakukan PTK (Penelitian Tindak Kelas). Secara konseptual, PTK (Penelitian Tindak Kelas) merupakan langkah *reflektif* bagi guru terhadap praktik kesehariannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas praktiknya yang akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan secara umum. PTK adalah suatu bentuk penyelidikan yang bersifat reflektif mandiri. PTK banyak digunakan dalam proses pengembangan kurikulum madrasah, perbaikan madrasah, dan perbaikan kualitas pengajaran di kelas.⁷⁰

PTK merupakan metode pemberdayaan guru untuk mendukung kinerja kreatif madrasah, dalam PTK penelitian refleksi diri dilakukan oleh guru, siswa, atau kepala madrasah untuk memperbaiki dan memahami praktik-praktik pendidikan. Fokus utama PTK adalah mendorong guru terlibat melakukan kegiatan-kegiatan dengan sikap ilmiah, situasional, *praktis, empiris, fleksibel, adaptif, partisipatoris*, dan *self-evaluation*. Secara

⁷⁰ *Ibid.*

rasional, PTK memiliki landasan sosial dan landasan kependidikan. Landasan sosial PTK adalah keterlibatan, sedangkan landasan kependidikannya adalah perbaikan. Operasionalisasi PTK menuntut adanya perubahan. PTK mengandung makna tindakan baik terhadap sistem maupun terhadap orang yang ada dalam sistem tersebut.⁷¹

PTK memiliki prosedur partisipatoris. Prosedur tersebut efektif digunakan *memecahkan masalah peningkatan hubungan interpersonal, kolaboratif, partisipatif, pengakomodasian, dan demokratis*. Tantangan bagi guru, bahwa ia harus selalu membangkitkan kesadaran terhadap praktik-praktik pengajarannya di kelas. Cara demikian dapat mendorong guru selalu berpikir kritis dan logis terhadap pengetahuan profesionalnya PTK bersifat sistematis dan fleksibel. PTK menyertakan perencanaan yang bersifat *reflektif* diri secara terus-menerus, tindakan, pengamatan dan evaluasi, *refleksi*, dan perencanaan ulang. Proses ini merupakan episode-episode yang *siklusatif*. PTK sangat bermanfaat dalam membangun hubungan interpersonal, tipe pengajaran bervariasi, pengukuran bentuk-bentuk wacana kelas, penyelidikan terhadap manusia dengan melakukan komunikasi interpersonal selektif dan langsung.⁷²

PTK juga dapat mengarahkan para guru untuk melakukan *kolaborasi, refleksi*, dan bertanya satu dengan yang lain dengan tujuan tidak hanya tentang program dan metode mengajar, tetapi juga membantu para guru mengembangkan hubungan-hubungan personal. PTK dapat mendorong para guru melakukan refleksi terhadap praktek pembelajarannya untuk membangun pemahaman mendalam dan mengembangkan hubungan-hubungan personal dan sosial antar guru. PTK dapat memfasilitasi guru untuk mengembangkan pemahaman tentang pedagogi dalam rangka memperbaiki pembelajarannya.⁷³

Berdasarkan uraian tentang pentingnya PTK bagi guru sebagai langkah pemberdayaan guru di madrasah dalam meningkatkan mutu guru, maka seyogyanya guru dapat melakukan PTK secara berkesinambungan. Praktik pembelajaran melalui PTK dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru di madrasah. Karena PTK dapat membantu (1) pengembangan kompetensi guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran mencakup

⁷¹ *Ibid.*, h. 488.

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.* h. 490.

kualitas isi, efisiensi, dan efektivitas pembelajaran, proses, dan hasil belajar siswa, (2) peningkatan kemampuan pembelajaran akan berdampak pada peningkatan kompetensi kepribadian, sosial, dan profesional guru. Secara tegas menyatakan, bahwa PTK merupakan cara guru untuk mengorganisasikan pembelajaran berdasarkan pengalamannya sendiri atau pengalamannya berkolaborasi dengan guru lain. Sementara itu PTK merupakan suatu metode untuk meningkatkan mutu guru di madrasah.⁷⁴

2. Pemberdayaan guru melalui penataran, pelatihan dan pendidikan dalam jabatan.

Penataran, pelatihan dan pendidikan dalam jabatan guru harus benar-benar secara sistematis memberdayakan guru agar mampu menguasai kemampuan profesionalnya, seperti kemampuan keguruan untuk dapat mengolah dan menyajikan bahan ajar kepada peserta didik. Dalam pendidikan ini guru dilatih kembali untuk dapat memenuhi kemampuan yang diharapkan dari profesi guru tersebut.

3. Pemberdayaan guru melalui pemberian otorita (tugas dan wewenang)

Dalam lembaga pendidikan, pemberdayaan guru melalui pemberian tugas dan wewenang sangat penting baik bagi kepala madrasah maupun bagi guru itu sendiri. Bagi kepala madrasah akan dapat membantu kepala madrasah dalam menjalankan tugas organisasi madrasah, bagi guru sendiri akan dapat meningkatkan aktualisasi diri dan profesionalismenya sebagai tenaga edukatif di madrasah. Dalam pemberian wewenang kepada guru, kepala madrasah harus memperhatikan fungsi-fungsi berikut ini: 1) Strukturalisasi: pemberian wewenang ditetapkan secara hirarki, 2) *Relation Ship* hubungan baik dengan pihak eksternal madrasah, 3) *Integritas* alat untuk mempersatukan usaha-usaha yang ingin dicapai bersama.

Selanjutnya upaya pemberdayaan guru dengan memberikan tugas dan wewenang kepada guru dapat dilakukan kepala madrasah dengan memberdayakan kelompok maupun personal. Dalam Pemberdayaan kelompok kepala madrasah hendaklah mengenal masing-masing anggota baik kelemahan dan kelebihan, menumbuhkan sikap saling mempercayai, memupuk sikap saling tolong menolong sedangkan dalam pemberdayaan personal kepala madrasah hendaklah memilih personal yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan, menempatkan personal pada tempat dan tugas sesuai dengan

⁷⁴*Ibid.*

kecakapan dan kemampuan masing-masing dan mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan.

Sementara pemberdayaan guru dari ketidakberdayaan kemampuan, psikologis dan kesejahteraan guru, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas guru dengan program sertifikasi guru yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Program sertifikasi guru merupakan upaya pemerintah untuk mengidentifikasi guru-guru berkualitas. Guru berkualitas yang terbukti dari hasil sertifikasi dijadikan dasar untuk memberikan tunjangan profesi. Guru yang memperoleh tunjangan profesi dikategorikan sebagai guru yang profesional. Untuk menjamin konsistensi profesionalisme guru seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, diperlukan upaya-upaya peningkatan profesionalisme secara berkesinambungan. Secara preskriptif, dukungan kompetensi manajemen, strategi pemberdayaan, supervisi pengembangan, dan penelitian tindakan kelas merupakan dimensi-dimensi teoretis alternatif untuk meningkatkan profesionalisme guru.⁷⁵

Pemberdayaan guru melalui standar kompetensi dan sertifikasi guru terjadi melalui beberapa tahapan (1) guru-guru mengembangkan sebuah kesadaran awal, bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, (2) mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri dan (3) seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri, para guru bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.⁷⁶

Oleh karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti tingkat pendidikan, supervisi akademik dan fasilitas kerja. Tingkat pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan. Semakin tinggi tingkat pendidikan formal dan non formal seorang guru, diharapkan semakin meningkatkan

⁷⁵*Ibid.*

⁷⁶*Ibid.*

kompetensi profesionalnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru. Dengan cara itu, guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperbaiki kompetensi profesional yang dimilikinya. Selain faktor tingkat pendidikan dan hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kompetensi profesional guru adalah fasilitas kerja.

Dengan fasilitas kerja yang memadai, maka diharapkan para guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih baik serta dapat mengoptimalkan kemampuan pada dirinya. Sehingga kemampuan guru dalam penguasaan materi pembelajaran akan lebih luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.⁷⁷

Berdasarkan acuan teori di atas, dapat dijelaskan bahwa manajemen pemberdayaan guru merupakan suatu terobosan bagi setiap lembaga pendidikan Islam, dan madrasah menerapkannya dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di madrasah. Guna mencapai tujuan pemberdayaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki masing-masing guru. Peran pemimpin atau kepala madrasah yang sedemikian besar dalam menerapkan manajemen pemberdayaan guru di madrasah, memberikan arahan baru baru dalam pencapaian standar kompetensi guru yang disusun berdasarkan tuntunan *stakeholder*.

Dalam hal manajemen pemberdayaan guru di madrasah juga tidak terlepas dari peranan manajemen, karena manajemen memberikan arahan yang tepat dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengaktualisasikan dan mengevaluasi implementasi pemberdayaan guru di sebuah lembaga pendidikan Islam. Karena itu, manajemen pemberdayaan guru diperlukan terutama dalam membantu mengatasi kesulitan atau ketidakberdayaan guru dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.

Pada prinsipnya dalam implementasi pemberdayaan guru dibutuhkan juga manajemen yang baik, sehingga kepala madrasah dan guru tidak menyimpang dari proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian pemberdayaan guru di madrasah tersebut. Dengan menggunakan manajemen yang baik, maka manajemen pemberdayaan guru menjadi lebih muda untuk diterapkan pada setiap lembaga pendidikan

⁷⁷Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 22.

Islam. Dari alur pikir di atas, Maka dapat dikemukakan kerangka pemikiran yang mendasari pelaksanaan penelitian ini adalah dugaan bahwa manajemen pemberdayaan guru di madrasah diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas guru dalam menjalankan tugas dan wewenangnya di madrasah, yang pada akhirnya akan mengantarkan guru pada penguasaan kompetensi, aktualisasi guru, kematangan bertugas, berpikir dan bersikap.

Disamping itu manajemen pemberdayaan guru ini berdampak pada kreativitas dan inovasi yang dilakukan guru, serta pertumbuhan jabatan dan karir sesuai dengan profesionalisme dan masa kerjanya, juga semakin intensifnya peran serta kepala madrasah dalam memikirkan dan memberi donasi terhadap pelaksanaan pendidikan yang berkualitas di lembaga pendidikan Islam tersebut.

B. Penelitian yang relevan.

Berdasarkan referensi perpustakaan, maka dapat dikemukakan penelitian yang relevan sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Muhammad Sholeh (2008) meneliti tentang “Peranan Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru.” Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kepala madrasah dalam memberdayakan guru di sekolah, dilakukan dengan memberikan tugas dan wewenang kepada guru sebagai wakil kepala sekolah urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana dan prasarana, guru mata pelajaran, guru bimbingan konseling, guru ekstrakurikuler dan wali kelas.
2. I Wayan Santyasa dalam jurnal (UNDHIKSA) meneliti tentang “Dimensi-Dimensi Teoritis Peningkatan Profesionalisme Guru.” Dia mengemukakan bahwa upaya pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan menggunakan model pemberdayaan Khan yaitu melibatkan guru dalam mengambil kebijakan, menyediakan pelatihan bagi guru, mendelegasi tugas dan wewenang pada guru, berkomunikasi terbuka dengan guru, memberikan bantuan dan saran kepada guru, mengatasi perbedaan pandangan dengan guru. Lebih lanjut Dia mengemukakan bahwa upaya pemberdayaan guru hendaklah didukung dengan kondisi sekolah yang kondusif.

3. Fauziah (2006) meneliti tentang “Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di MTsN Negeri Sibolga. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa hubungan baik yang dijalin antara guru dengan *stakeholder* berdampak pada peningkatan profesionalisme guru di madrasah tersebut.

Keberanian peneliti mengadakan penelitian ini, juga tidak terlepas keberadaan peneliti sendiri yang berlatar belakang pendidik. Tentunya sangat relevan sekali apabila peneliti mengadakan kajian lebih dalam terhadap manajemen pemberdayaan guru yang sasarannya adalah membantu kepala madrasah dalam rangka menerapkan manajemen pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik, hal ini didasarkan dengan maksud untuk mendiskripsikan perilaku kepemimpinan dan peran kepala madrasah dalam manajemen pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak yang berinteraksi dengan para personil lainnya sesuai situasi sosial dan nilai-nilai yang ada di Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak.

Lexy J. Moleong mengemukakan pendapat Kirk dan Miller bahwa “Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia baik dalam kawasan maupun dalam peristilahannya.”⁷⁸ dari pendapat ini dapat difahami bahwa inti penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dalam penelitian ini, perilaku kepemimpinan dan peran kepala madrasah dalam manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak diteliti dengan mengamati dan mewawancarai secara mendalam para nara sumber, mencatat data dan informasi sesuai fokus masalah untuk menjelaskan makna perilaku atau tema budaya yang ada pada latar pendidikan.

Lexy J. Moleong mengemukakan pendapat Bogdan dan Taylor bahwa penelitian kualitatif “..menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.”⁷⁹ Dalam konteks penelitian ini, peneliti berusaha memahami makna perilaku kepemimpinan dalam interaksi dengan informan sesuai konteks perilaku *interpersonal*, pengambilan keputusan, pemberian imbalan dan hukuman, keteladanan dan pembinaan iklim madrasah dan peran kepala madrasah sebagai pimpinan, manajer, sebagai pendidik dan supervisor dalam proses manajemen pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak.

⁷⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 4.

⁷⁹ *Ibid*

Penelitian kualitatif tidak hanya mengenai kehidupan orang, cerita, perilaku tetapi juga tentang fungsi organisasi, gerakan sosial atau interaksi hubungan timbal balik.⁸⁰ Karena itu, para peneliti kualitatif melakukan observasi secara ekstensif untuk mempelajari perilaku dan pengalaman manusia sebagai peristiwa hidup yang berulang dan keragaman latar dan konteks. Jadi penelitian kualitatif mempelajari perilaku manusia secara mendalam sampai ditemukan mengapa seseorang atau kelompok melakukan sesuatu (makna perilaku).

Dalam konteks ini penelitian kualitatif lebih tepat digunakan pada penelitian perilaku manusia atau budaya pada situasi sosial tertentu sehingga ditemukan makna perilaku atau tema budaya. Berkenaan dengan pendapat di atas, penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri yang terdiri dari: (1) *setting* alami sebagai sumber data, (2) penelitian kualitatif bersifat *deskriptif*, (3) peneliti kualitatif lebih mementingkan proses dari pada hasil, (4) penelitian kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif, (5) makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.⁸¹

Dalam menafsirkan data mengenai makna perilaku aktor digunakan penafsiran *fenomonologik* dengan pola maksud tujuan dan pemaknaan dari eksistensi dan pengalaman manusia.⁸² Adapun inti dari penelitian kualitatif adalah sampainya temuan penelitian terhadap makna perilaku atau tema budaya yang merupakan alasan seseorang atau kelompok melakukan sesuatu kegiatan sesuai latar sosial. Dalam penelitian ini akan diungkapkan makna perilaku kepemimpinan dan peran kepala madrasah dan interaksinya dengan aktor lainnya dalam mengimplementasikan manajemen pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara.

⁸⁰Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Reseach* (California: Sage Publiaction Inc, 1990), h.17.

⁸¹Sudarwan Danim dan Darwis, *Metode Peneltian Kebidanan: Prosedur, Kebijakan dan Etik* (Jakarta: Egcc, 2002), h. 79.

⁸²*Ibid.*

B. Latar Penelitian

Dalam penelitian ini latar penelitian bersifat alamiah. Sejalan dengan pendapat Michael Quinn Patton,⁸³ bahwa rancangan kualitatif bersifat naturalistik, peneliti tidak berusaha memanipulasi latar penelitian, tetapi latar penelitian adalah peristiwa alamiah, program, hubungan-hubungan atau interaksi yang tidak dipaksakan sebagai bangunan masalah oleh dan untuk peneliti.

Latar penelitian ini adalah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak sebagai salah satu Madrasah di Kabupaten Padang Lawas Utara yang berlokasi di jalan Gunungtua-Padangsidimpuan, Desa Sigama Kecamatan Padang Bolak Julu Kabupaten Padang Lawas Utara terdiri dari para aktor, tempat, kegiatan berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dan peranan kepala madrasah dalam implementasi manajemen pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak.

Interaksi peneliti pada latar sosial mencakup pimpinan, wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, guru mata pelajaran, bendahara, humas, laboran, pustakawan dan tata usaha. Di samping itu peneliti mengumpulkan berbagai data berbagai aktivitas untuk menjelaskan makna perilaku *interpersonal*, cara mengambil keputusan, perilaku keteladanan, pemberian imbalan dan hukuman, serta pembinaan iklim madrasah serta makna peran kepala madrasah sebagai pimpinan, manajer pendidik dan supervisor.

Demikian pula dengan respon para personil madrasah terhadap perilaku kepemimpinan dan peran kepala madrasah dalam manajemen pemberdayaan guru. Adapun tempat yang dipilih dalam mengamati konteks perilaku kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak adalah di kantor kepala madrasah, ruang rapat, ruang guru, ruang tata usaha, ruang pertemuan, lapangan upacara dan masjid

⁸³Michael Quinn Patton, *Qualitative Research and Evaluation Method* (London: Sage Publications Ltd, cet. 3, 1990), h. 39.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Adapun data yang dikumpulkan disesuaikan dengan fokus masalah dan tujuan penelitian, direncanakan terdiri dari: dokumen Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak, yakni: surat keputusan, pedoman pelaksanaan madrasah, lokasi dan denah madrasah, visi dan misi madrasah, program kerja guru yang telah diberi tugas dan wewenang, program pemberdayaan guru, jadwal kegiatan yang berhubungan dengan pemberdayaan guru.

Data manajemen pemberdayaan guru pada MTsN yang meliputi:

1. Perilaku kepemimpinan dan Peran kepala madrasah dalam merencanakan pemberdayaan guru
2. Perilaku kepemimpinan dan Peran kepala madrasah dalam mengorganisir pemberdayaan guru
3. Perilaku kepemimpinan dan Peran kepala madrasah dalam melaksanakan pemberdayaan guru
4. Perilaku kepemimpinan dan Peran kepala madrasah dalam mengevaluasi pemberdayaan guru.

2. Sumber Data

Penentuan sumber data dalam penelitian ini bergantung pada unsur-unsur sebelumnya dan dipilih menurut kaidah *purposive* yaitu peneliti menggunakan pengetahuan khusus atau keahliannya tentang kelompok yang ada untuk dipilih sebagai subjek penelitian yang mewakili populasi.⁸⁴ Karakteristik utama pemilihan nara sumber mengacu pada tujuan bahwa informan berkaitan dengan masalah, informasi yang diperlukan akan ditetapkan sebagai informan. Kemudian pemilihan sampel berkembang dan berkelanjutan,

⁸⁴Asep Saefuddin, *et. al.*, *Statistika Dasar* (Jakarta: Grasindo, t.t.), h. 5.

senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejenuhan (*redudance*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul kepermukaan. Sumber data dalam penelitian ini adalah informan, yang terdiri dari: kepala madrasah, pembantu kepala madrasah, dan para staf pengajar (Guru).

3. Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik sampel bola salju (*Snow Ball Sampling*) atau sampel yang tidak dibatasi terlebih dahulu tetapi batasan sampel berdasarkan kecukupan informan atau data yang diperlukan.⁸⁵ Informasi pertama diambil dari informan kunci (kepala madrasah) dan kemudian dilanjutkan kepada informan yang ditunjuk kepala madrasah. Apabila data yang diperoleh dari informan tidak bervariasi lagi, maka sampel penelitian tidak ditambah lagi.

D. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data.

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik observasi, wawancara dan pengkajian dokumen. Pengumpulan data kualitatif menggunakan wawancara, observasi dan dokumen (catatan dan arsip).⁸⁶ Dalam mengumpulkan data tentang manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak akan digunakan teknik observasi, wawancara mendalam (*dept interview*) dan pengkajian dokumen.

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam latar penelitian oleh peneliti sebagai instrumen utama menggunakan konsep “cerobong”. Pada mulanya peneliti mengamati semua objek MTsN Padang Bolak kemudian peneliti, yaitu peneliti hadir dalam berbagai peristiwa, tempat dan aktivitas di MTsN Padang Bolak mencatat dan mengamati berbagai peristiwa. Selanjutnya peneliti berusaha mengambil tempat ruang guru dengan izin kepala MTsN supaya bergerak ke arah peran serta, untuk mengamati berbagai tempat, aktor dan aktivitas berlangsungnya perilaku kepemimpinan dan peran kepala dalam menerapkan manajemen pemberdayaan guru dengan segala permasalahannya.

⁸⁵Arlene Fink, *How to Sample in Surveys* (California: Sage Publication, 2003), h. 18-19.

⁸⁶L J. Moleong, h. 155.

Pada situasi MTsN Padang Bolak sebagai salah satu madrasah di Pemkab Padang Lawas Utara berlangsung interaksi kepala madrasah dengan semua personil dalam menerapkan manajemen pemberdayaan guru di madrasah tersebut. Kegiatan tersebut melibatkan para wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, guru mata pelajaran, pustakawan, bendahara dan pengurus masjid.

Dalam catatan lapangan harus disusun setelah observasi maupun dengan mengadakan hubungan dengan subjek yang diteliti. Karena catatan lapangan berupa data observasi dikumpulkan dalam catatan lapangan yang komprehensif sekali.

2. Wawancara

Teknik wawancara dipergunakan untuk mengumpulkan data dari nara sumber (aktor) yang ada dalam konteks penelitian ini. Proses wawancara dilakukan dalam lima tahap, yaitu: (1) Menentukan aktor yang akan diwawancarai, (2) mempersiapkan kegiatan wawancara dan sifat pertanyaan, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat, membuat janji, (3) langkah awal, menentukan fokus permasalahan, membuat pertanyaan pembuka bersifat terbuka dan terstruktur dan mempersiapkan catatan sementara, (4) pelaksanaan yaitu melakukan wawancara sesuai dengan persiapan yang dikerjakan, (5) menutup pertemuan.⁸⁷

Wawancara dilakukan untuk mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntunan, kepedulian dan lain-lain kebulatan, merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu, memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami masa mendatang, memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan.⁸⁸ Dalam wawancara mendalam juga dilakukan juga analisis terhadap data yang sudah dan akan diperoleh dari nara sumber tertentu dan diperiksa kepada nara sumber lain.

Aktivitas wawancara dilaksanakan dengan mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur jika dilakukan secara formal, nara sumber dan pertanyaan tidak terstruktur jika dilakukan secara tidak formal dengan aktor baik kepala madrasah dan

⁸⁷*Ibid.*, h. 199.

⁸⁸*Ibid.*, h. 68.

aktor lainnya. Pertanyaan dimaksud untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan fokus dan permasalahan penelitian yang sedang diteliti yang kemudian dibuat dalam ringkasan, dimulai dari penjelasan identitas, deskripsi situasi atau konteks, identifikasi masalah, deskripsi data, menghubungkan dan membandingkan data.

3. Pengkajian Data

Dokumen yang digunakan untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini berupa: pengumuman, instruksi atau aturan-aturan, surat keputusan, laporan, keputusan Menteri Agama, Keputusan Dirjen Binbaga Depag, Surat Edaran, catatan-catatan yang berhubungan dengan pemberdayaan guru.

Sebagai manusia, peneliti menjadi instrumen utama dengan ciri khusus atau kelebihan. Kelebihan-kelebihan tersebut terdiri dari: (1) manusia sebagai instrumen, akan lebih peka dan lebih cepat dapat bereaksi terhadap stimulus dari lingkungan yang diperkirakan bermakna ataupun kurang bermakna bagi penelitian. Peneliti sebagai instrumen, akan lebih cepat bereaksi dan berinteraksi terhadap banyak faktor dalam situasi yang senantiasa yang berubah (2) peneliti sebagai instrumen dapat menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi dan dapat mengumpulkan berbagai jenis data sekaligus (3) setiap situasi merupakan suatu keseluruhan dan peneliti sebagai instrumen dapat menangkap hampir keseluruhan situasi serta dapat memahami semua seluk beluk situasi (4) suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan saja, tetapi penelitian sering membutuhkan perasaan untuk menghayatinya, (5) peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh, sehingga langsung dapat menafsirkan maknanya, untuk selanjutnya dapat menentukan arah observasi, (6) peneliti sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dapat dikumpulkan pada suatu waktu tertentu dan dapat segera menggunakannya sebagai balikan untuk memperoleh informasi baru dan akhirnya (7) peneliti sebagai instrumen dapat menerima dan mengolah respon yang menyimpang, bahkan bertentangan untuk dipergunakan mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman aspek yang diteliti.⁸⁹

⁸⁹*Ibid.*, h. 9.

Pendapat di atas menegaskan bahwa peran peneliti sebagai instrumen kunci yang berinteraksi langsung dengan nara sumber melakukan observasi berperan serta, wawancara mendalam dan pengkajian dokumen meskipun peneliti sebagai instrumen utama. Dalam kegiatan penelitian ini juga didukung instrumen sekunder yaitu: photo, catatan, dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Proses analisis dalam penelitian kualitatif berlangsung sepanjang kegiatan penelitian dilaksanakan. Dengan tehnik tersebut maka peneliti berperan sebagai instrument utama. Selanjutnya data dianalisis dengan teknik analisis data kualitatif sejak dari proses pengumpulan data, reduksi data dan penarikan kesimpulan.

Moleong menyebutkan bahwa: analisis data ialah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, katagori dan satuan uraian dasar sehingga sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁹⁰ Pendapat ini menjadi dasar melakukan analisis data sejak mengumpulkan data, mereduksi dan mengumpulkan data sehingga dapat dikonsep hipotesis kerja dari penelitian ini.

Berdasarkan pendapat di atas difahami analisis data merupakan proses yang terus menerus dilakukan di dalam riset observasi partisipan, etnografi, intereaksi simbolik dan fenomologi. Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian dianalisis secara *kontiniu* setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan implementasi manajemen pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak. Pada mulanya data yang didapat dari informan dideskripsikan sesuai dari sudut pandang informan. Data catatan lapangan dideskripsikan apa adanya sebagaimana yang diungkapkan informan. Selanjutnya data yang sudah dideskripsikan sesuai keperluan berdasarkan fokus dianalisis untuk menemukan makna perilaku/tema budaya dari ungkapan subjek penelitian dari sudut pandang peneliti (*etic*).

⁹⁰*Ibid*, . h. 103.

F. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Dalam menentukan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai teknik *triangulasi*. Menurut Moleong⁹¹ bahwa teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengukur keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data dalam rangka memperoleh data yang absah dan valid (derajat kepercayaan suatu informasi yang telah diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda).

Triangulasi juga dilakukan untuk melakukan pengecekan ulang terhadap sumber data. Pengecekan ulang terhadap sumber data yang dilakukan membandingkan apa yang dikatakan kepala madrasah dengan apa yang dikatakan guru dan staf administrasi. Teknik triangulasi memudahkan dalam *meng-cross cek* informasi yang diperoleh dari informan, Meskipun demikian digunakan teknik lain yang relevan dengan penelitian kualitatif yaitu analisis data selama berada di lapangan dan analisis data pasca lapangan.

⁹¹*Ibid*, . h.10.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

A.1 Letak Geografis dan Kondisi Demografis Kabupaten Padang Lawas Utara

Kabupaten Padang Lawas Utara secara geografis terletak pada 1⁰ 13' 50" dan 2⁰ 2' 32" Lintang Utara serta 99⁰ 20' 44" dan 100⁰ 19' 10" Bujur Timur, dengan batas-batas administratif sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kecamatan NA IX-X, Kecamatan Bilah Hulu, Kecamatan Sungai Kanan, Kecamatan Kota Pinang Kabupaten Labuhan Batu;
2. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kabupaten Rokan Hilir dan Kabupaten Rokan Hulu Propinsi Riau;
3. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Kecamatan Huristak, Kecamatan Barumon Tengah, Kecamatan Sosopan Kabupaten Padang Lawas; dan
4. Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kecamatan Batang Angkola, Kecamatan Padang Sidempuan Timur, Kecamatan Sipirok, Kecamatan Arse, Kecamatan Saipar Dolok Hole, Kecamatan Aek Bilah Kabupaten Tapanuli Selatan.

A.2. Pendidikan

Tabel I

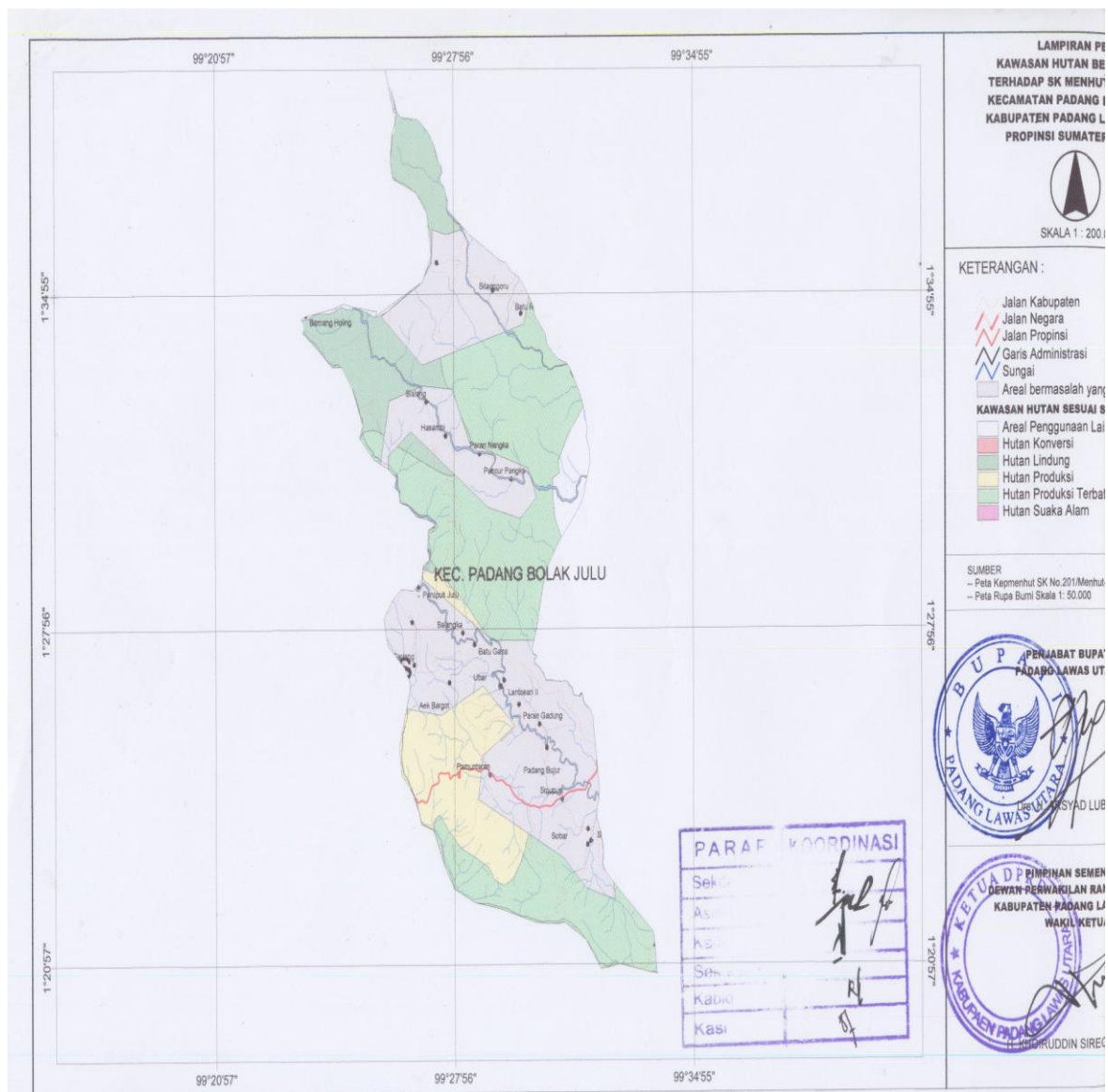
JUMLAH SEKOLAH, RUANG KELAS, MURID DAN GURU SMP/MTs
KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA

NO	KECAMATAN	SEKOLAH			RUANG KELAS			MURID			GURU		
		SMP	MTs	JLH	SMP	MTs	JLH	SMP	MTs	JLH	SMP	MTs	JLH
1.	Simangambat	4	3	7	16	14	30	244	569	813	26	34	60
2.	Batang Onang	2	4	6	18	22	40	484	851	1335	13	61	74
3.	Hulu Sihapas	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
4.	P. Bolak Julu	3	2	5	13	7	20	513	286	799	35	21	56
5.	Padang Bolak	8	14	22	49	48	97	1.740	1.901	3641	110	216	326
6.	Portibi	2	6	8	8	33	41	255	1.336	1591	17	116	133
7.	Halongonan	2	6	8	10	26	36	400	1.038	1438	26	87	113
8.	Dolok	3	4	7	14	21	35	507	838	1345	17	63	80
9.	D. Sigompulon	2	1	3	6	3	9	246	156	402	10	15	25

BPS PALUTA 2008

A.3. Letak Geografis MTsN Padang Bolak

Secara geografis MTsN Padang Bolak berada di kecamatan Padang Bolak Julu yang merupakan salah satu kecamatan diantara 9 kecamatan yang ada di Kabupaten Padang Lawas Utara Provinsi Sumatera Utara.



Gambar 1: Peta Kecamatan Padang Bolak Julu

A.4. Visi dan Misi Sekolah

Visi MTsN Padang Bolak adalah Unggul dalam prestasi berdasarkan disiplin moral akhlak dan ilmu. Sedangkan misi MTsN Padang Bolak adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas lulusan
2. Melaksanakan pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik melalui pelatihan dan didukung sarana yang memadai
4. Menjadikan madrasah basis pembinaan moral dan akhlak
5. Memberikan keteladanan dan bimbingan untuk menempah siswa yang berakhlak dan bermoral
6. Menanamkan nilai-nilai pendidikan untuk mewujudkan ketaqwaan.

A.5. Keadaan SDM

Tabel II
Keadaan SDM

Tingkat Pendidikan	Guru	Pegawai
SLTA	----	7 Orang
Diploma	3 Orang	-----
S.1	18 Orang	-----

Sumber: Data Siswa MTsN Padang Bolak 2010

A.5. Keadaan Siswa

Jumlah siswa pada tahun pelajaran 2009/2010 sebanyak 316 orang yang tersebar pada 9 rombongan belajar. Sebaran siswa menurut kelas adalah sebagai berikut:

Tabel III
Keadaan Siswa

Kelas	Pada bulan yang lalu		Keadaan akhir bulan ini		Jumlah
	L	P	L	P	
VII	54	54	54	54	108
VIII	41	59	41	59	100
IX	58	50	58	50	108
Jumlah	153	163	153	163	316

Sumber: Data Siswa MTsN Padang Bolak 2010

A.6. Sarana dan Prasarana

Tabel IV
Sarana dan Prasarana MTsN Padang Bolak

RUANG LAIN	KET	JMLH	
1. Kantor	= Ada / Tidak	1	Ruang
2. UKS	= Ada / Tidak	-	Ruang
3. WC/Pet/Sumur	= Ada / Tidak	4	Bilik
4. RDKS	= Ada / Tidak	-	Unit
5. RDPS	= Ada / Tidak	-	Unit
6. RDG	= Ada / Tidak	-	Unit
7. Listrik	= Ada / Tidak	900	Mw

Sumber: MTsN Padang Bolak 2010

B. Temuan Khusus pada MTsN Padang Bolak

B.1. Perencanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Pemberdayaan guru merupakan hal yang penting diperhatikan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak, Sebagai hal yang utama tentunya memerlukan perencanaan yang matang. Menurut penjelasan kepala madrasah, ia menjelaskan sebelum perencanaan pemberdayaan guru disusun, kepala MTsN Padang Bolak terlebih dahulu melakukan analisa terhadap profil guru dan analisa kebutuhan mengajar guru, kemudian kepala madrasah menyusun perencanaan pemberdayaan guru dan menyampaikannya pada rapat akhir tahun yang akan direalisasikan pada tahun ajaran mendatang. Lebih lanjut kepala madrasah menjelaskan bahwa analisa profil guru dilakukan oleh kepala madrasah beserta wakil kepala madrasah urusan kurikulum dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan guru, masa kerja guru dan kompetensi khusus yang dimiliki oleh guru.⁹²

Kualifikasi pendidikan merupakan jenjang pendidikan yang telah ditempuh guru dan spesifikasi jurusan yang dibidangi oleh seorang guru. Kualifikasi pendidikan guru merupakan hal yang sangat penting diperhatikan oleh kepala madrasah dalam merencanakan pemberdayaan guru pada madrasah, dengan menganalisa kualifikasi pendidikan guru, kepala madrasah akan dapat memberdayakan guru secara profesional dan proporsional sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, sehingga tidak terjadi penyimpangan pemberdayaan guru. Sebagai contoh pemberdayaan guru agama Islam akan lebih tepat jika diberdayakan pada kegiatan-kegiatan keagamaan, guru olahraga akan lebih tepat jika diberdayakan pada kegiatan-kegiatan olahraga dan akan terjadi penyimpangan pemberdayaan guru jika guru agama Islam dan guru olahraga diberdayakan pada bidang sains dan teknologi.

Kompetensi khusus yang dimiliki guru serta masa kerja guru juga merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan kepala madrasah dalam hal perencanaan pemberdayaan guru di madrasah. Hal ini menyangkut kemampuan dan pengalaman kerja guru, sehingga guru dapat diberdayakan secara optimal di madrasah.

⁹²Zamil Hsb, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, tanggal, 14 Juni 2010.

Berikut ini adalah profil guru MTsN Padang Bolak yang menjadi bahan pertimbangan kepala madrasah dalam merencanakan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak.

Tabel V
Profil Guru MTsN Padang Bolak

No	Nama Guru / Pegawai	L/P	TK J J D	Ijazah	Jabat an	Tanggal Bulan Tahun Lahir	Mulai Kerja Disisni	MK Thn
1	Zamil Hasibuan,S.Ag	L	K	S.1	KM	10.02.1972	04.07.2008	17
2	Mangarapen Hasibuan,S.Ag	L	K	S.1	Gr	14.08.1970	01.05.1997	12
3	Asmari Harahap,S.Pd	P	K	S.1	Gr	16.10.1968	21.04.2006	11
4	Emmi Suraini Nasution,S.Pd	P	K	S.1	Gr	03.10.1971	01.07.2006	12
5	Dewi Z Fivere	P	K	D.III	Gr	12.09.1964	01.05.2002	17
6	Tetti Rosdeliana Hasibuan	P	K	D.III	Gr	27.11.1966	01.08.2001	23
7	Karya Elvidar Hasibuan,S.Pd	P	K	S.1	Gr	01.07.1971	01.12.2003	5
8	Dermawati Harahap,S.Ag	P	K	S.1	Gr	09.06.1972	01.08.2003	9
9	Delisma Siregar,S.Ag	P	K	S.1	Gr	25.06.1973	01.07.2005	4
10	Irmayanti, S.Pd	P	K	S.1	Gr	27.11.1977	01.07.2005	4
11	Lina Harahap,S.PdI	P	K	S.1	Gr	11.11.1975	01.10.2006	8
12	Samsiah Warni Siregar,S.Pd	P	K	S.1	Gr	19.04.1976	01.07.2005	4
13	Mariana Rambe	P	K	S.1	Gr	10.10.1977	01.04.2007	9
14	Pitriana Hasibuan,S.Pd	P	K	S.1	Gr	02.01.1978	01.07.2006	4
15	Rosiddin Harahap,S.Pd	L	K	S.1	Gr	30.10.1979	01.07.2005	4
16	Roslina Siregar,S.Pd	P	K	S.1	Gr	04.03.1977	01.07.2005	4
17	Mora Amri Siregar,S,PdI	L	K	S.1	Gr	05-06-1978	01.11.2008	8
18	Sarmadan Harahap	L	K	MAN	KTU	06-06- 1954	01.05.2005	22
19	Nurhawani Harahap,S.Ag	P	K	S.1	TU	14.09.1962	01.09.2005	26
20	Masyuni	P	K	MAN	TU	23.06.1968	01.07.2001	18
21	Rosmawati Rambe	P	K	MAN	TU	09.09.1970	01.06.1996	17
22	Nuranita	P	K	MAN	TU	10.10.1977	01.02.2002	11
23	Ubahairani Siregar	P	K	MAN	TU	10.08.1975	01.07.2006	4
24	Parhani Siregar,S.Ag	L	K	S.1	Gr	03.11.1976	01.01.2008	2
25	Masnila Siregar	P	TK	D.II	Gr	14.10.1983	01.01.2006	1
26	Karmila Syahriani Ritonga	P	TK	S.1	Gr	17.02.1980	01.01.2008	1
27	Masyuna Sari Siregar,S.PdI	P	K	S.1	Gr	23.06.1979	01.01.2006	2
28	Hasmar Harahap	L	K	SMA	TU	23.06.1979	01.01.2006	2
29	Isna Dewi Rianti Hrp	P	TK	MAN	TU	01.01.2009	01.01.2008	1

Sumber: MTsN Padang Bolak 2010

Dari data tersebut dapat digambarkan bahwa pada MTsN Padang Bolak terdapat 27 orang guru dengan klasifikasi 1 orang kepala madrasah, 26 orang tenaga edukatif dan 2 orang tenaga administratif. Dari jenjang pendidikan 18 orang SI, 2 Orang DIII, 1 orang D I dan 7 orang MAN/SMA. Dari segi masa kerja yaitu Guru yang masa kerjanya 10 tahun ke atas ada 10 orang dan 17 orang yang masa kerja di bawah 10 tahun, dari SK penugasan 23 orang PNS dan 4 orang guru Non PNS, dari segi sertifikasi guru, 2 orang guru yang telah disertifikasi dan 25 orang guru yang belum disertifikasi, dari segi kualifikasi Pendidikan 6 orang guru Sarjana Agama, 3 orang guru Sarjana Pendidikan Islam, 8 orang guru Sarjana Pendidikan dan 10 orang gelar diploma.

Dari analisa profil guru tersebut kepala madrasah menyusun perencanaan pemberdayaan guru sebagai berikut:

1) Perencanaan Pemberdayaan Guru Sebagai Perangkat Madrasah

Untuk menjalankan organisasi madrasah kepala madrasah melakukan pemberdayaan terhadap guru yang dianggap mampu menjadi perangkat madrasah sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat dan wali kelas.

Sementara uraian penetapan program kerja bagi perangkat madrasah adalah sebagai berikut:

1.1 Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah

1.1. Umum

Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah secara umum bertugas membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Ketenagaan
- e. Pengkoordinasian
- f. Pengawasan
- g. Penilaian
- h. Identifikasi dan pengumpulan data
- i. Penyusunan laporan.

I.2. Khusus

a. Urusan Kurikulum

- 1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan
- 2) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
- 3) Mengatur penyusunan program pengajaran (program Semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum)
- 4) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler
- 5) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria ketulunan, dan laporan kemajuan belajar siswa, serta pembagian rapor dan STTB
- 6) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran
- 7) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar
- 8) Mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran
- 9) Mengatur mutasi siswa;
- 10) Melakukan supervisi administrasi dan akademis
- 11) Menyusun laporan.

b. Urusan Kesiswaan

- 1) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- 2) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 6 K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, dan kerindangan);
- 3) Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi kepramukaan, palang merah remaja (PMR), kelompok ilmiah remaja (KIR), usaha kegiatan sekolah (UKS), patroli keamanan sekolah (PKS), Paskibra;
- 4) Mengatur program pesantren kilat;
- 5) Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan Madrasah.
- 6) Menyelenggarakan cerdas cermat, olahraga prestasi;
- 7) Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapat beasiswa.

c. Urusan Sarana prasarana dan Hubungan Masyarakat

- 1) Merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar
- 2) Merencanakan program pengadaannya
- 3) Mengatur pemanfaatan sarana prasarana
- 4) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian
- 5) Mengatur pembakuannya
- 6) Menyusun laporan
- 7) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan Komite Sekolah dan Peran Komite Sekolah
- 8) Menyelenggarakan bakti sosial, karyawisata;
- 9) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di madrasah (gebyar pendidikan)
- 10) Menyusun laporan.

d. Wali Kelas

Wali kelas membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan kelas
- 2) Penyelenggaraan administrasi kelas meliputi: denah tempat duduk siswa, papan absensi siswa, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku absensi siswa, buku kegiatan pembelajaran/buku kelas dan tata tertib kelas
- 3) Penyusunan/pembuatan statistik bulanan siswa
- 4) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (*legger*)
- 5) Pembuatan catatan khusus tentang siswa
- 6) Pencatatan mutasi siswa
- 7) Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar
- 8) Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar.⁹³

2. Perencanaan Pemberdayaan Guru Mata Pelajaran

Dalam perencanaan pemberdayaan guru mata pelajaran, kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum dalam menyusun dan menetapkan program kerja guru mata pelajaran pada MTsN yang akan diimplementasikan pada satuan pendidikan tersebut. Adapun uraian program kerja guru yang disusun dan ditetapkan oleh kepala dan wakil kepala MTsN pada tahun ajar 2009/2010 adalah sebagai berikut: ⁹⁴

2.1 Guru Mata Pelajaran

Guru mata pelajaran bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien maka tugas guru meliputi:

- a. Membuat program pengajaran (program semester/tahunan)
- b. Membuat RPP dan Silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku
- c. Melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas sesuai dengan roster
- d. Mengadakan kegiatan penilaian (per-kd, semester, tengah semester dan tahunan)
- e. Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
- f. Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran
- g. Membuat dan menyusun lembar kerja (worksheet)
- h. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa

⁹³Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 15 Juni 2010.

⁹⁴*Ibid.*

- i. Mengatur kebersihan ruang tempat praktek (laboratorium)
- j. Memeriksa apakah siswa sudah paham akan cara pemakaian masing-masing alat untuk menghindari terjadinya kerusakan dan kecelakaan
- k. Mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan dan pengawasan kebersihan masing-masing dan alat lainnya pada setiap akhir pelajaran
- l. Ikut serta menjaga nama baik madrasah
- m. Wajib menanda tangani absen hadir dan pulang
- n. Apabila tidak dapat hadir atau meninggalkan tugas harus izin dari piket/wakil urusan kurikulum/kepala madrasah
- o. Mengikuti upacara bendera setiap hari senin dan upacara nasional
- p. Membuat/menyusun soal ulangan/ujian
- q. Melaksanakan remedial yang belum tuntas
- r. Hadir sebelum pukul: 08.00 wib dan yang piket hadir sebelum pukul: 07.40 wib
- s. Membuat Jadwal dan Program Bimbingan Siswa serta melaksanakan bimbingan siswa.⁹⁵

2.2 Guru yang Telah Disertifikasi

Kepala MTsN Padang Bolak menuturkan bahwa guru yang telah disertifikasi dijadikan sebagai model dalam pengajaran, guru yang disertifikasi diharapkan dapat membantu kesulitan-kesulitan rekan-rekannya dalam mengajar, disamping itu guru yang telah disertifikasi direncanakan dapat menjadi tutor tetap atau nara sumber dalam kegiatan MGMP yang dilakukan di Madrasah. Hal ini sejalan dengan penuturan Karya Elvidar, Ia menuturkan bahwa guru yang telah disertifikasi diberdayakan sebagai tutor tetapa pada kegiatan MGMP di madrasah tersebut, hal ini dilakukan agar guru-guru yang disertifikasi dapat membantu kesulitan-kesulitan rekannya dalam mengajar.⁹⁶

2.3 Guru yang Telah Mengikuti DIKLAT

Kepala MTsN Padang Bolak merencanakan guru-guru yang belum pernah mengikuti DIKLAT agar diprioritaskan jika kegiatan DIKLAT diadakan, dan bagi guru yang telah mengikuti diklat diberdayakan melalui kegiatan sosialisasi hasil DIKLAT kepada teman sejawatnya dan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya.

2.4 Guru PNS dan Honorer

Guru PNS direncanakan dapat beban tugas mengajar sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pada UUGD yaitu sebanyak 24 Jam beban tugas mengajar. sedangkan guru

⁹⁵*Ibid.*

⁹⁶Karya Elvidar, Guru Matematika MTsN Padang Bolak yang telah disertifikasi, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 15 Juni 2010.

honorer direncanakan mendapat beban tugas mengajar sekurang-kurangnya 8 Jam beban . tugas mengajar, Guru PNS yang belum S I direncanakan dapat melanjutkan program S I nya.⁹⁷

3. Perencanaan Pemberdayaan Guru Bimbingan Konseling dan Guru Pembina Kegiatan Ekstrakurikuler

Kepala MTsN Padang Bolak menyusun dan menetapkan urain kerja guru bimbingan Konseling untuk tahun ajar 2009/2010 sebagai berikut:

3.1 Guru Bimbingan dan Konseling

1. Menyusun program dan pelaksanaan kegiatan konseling
2. Berkoordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi siswa tentang konsultasi belajar
3. Melaksanakan koordinasi dengan urusan praktek/kepala instansi, wali kelas dan guru dalam menilai siswa bila terjadi pelanggaran yang dilakukan siswa
4. Memberi layanan, bimbingan dan konseling kepada siswa agar lebih giat belajar dan berprestasi dalam kegiatan belajar
5. Memberikan masukan kepada pihak-pihak terkait tentang masalah yang dihadapi siswa.

3.2 Guru Pembina Ekstrakurikuler

Kepala MTsN Padang Bolak bekerja sama dengan wakil kepala MTsN bidang kurikulum dan bidang kesiswaan menyusun program-program kerja untuk guru pembina kegiatan ekstrakurikuler seperti guru pembina Baca Tulis al-Qur'an, Pramuka dan lain-lain.

Dari berbagai keterangan di atas mengenai perencanaan pemberdayaan guru tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak sudah direncanakan sebelumnya hal ini terlihat dari perencanaan program kerja guru sebagai wujud pemberdayaan pada lembaga pendidikan ini, dengan demikian kepala madrasah telah mengimplementasikan manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak pada aspek perencanaan pemberdayaan guru dengan menggunakan pendekatan manajemen pemberdayaan.

⁹⁷ Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 15 Juni 2010

Di sisi lain Tetti Rosdeliana menuturkan bahwa perencanaan pemberdayaan masih perlu ditingkatkan dengan melibatkan peran komite madrasah dalam perencanaan pemberdayaan guru di madrasah hal ini dikarenakan kepala madrasah belum melibatkan peran komite madrasah secara aktif dalam merencanakan pemberdayaan guru, lebih lanjut Dia menuturkan agar perencanaan pemberdayaan guru di madrasah semakin baik maka komite hendaklah dilibatkan dalam merencanakan program-program pemberdayaan guru di madrasah agar tahap perencanaan yang dilakukan lebih matang dengan mempertimbangkan berbagai ide-ide yang muncul dari komite madrasah dan staf pengajar.⁹⁸



Gambar II: Kepala Madrasah Menggelar Rapat Untuk Membicarakan
Perencanaan Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak

⁹⁸Tetti Rosdeliana, Guru Keterampilan MTsN Padang Bolak, , wawancara di Padang Bolak, Tanggal 15 Juni 2010.

B.2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak

Kepala MTsN Padang Bolak dalam pengorganisasian pemberdayaan guru menetapkan sesuai dengan kualifikasi dan kriteria yang ditetapkan kepala madrasah sebelumnya, pengorganisasian guru itu dituangkan melalui Surat Keputusan (SK).

1. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Sebagai Perangkat Madrasah

Surat Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak Nomor: 02.11/Kp.00.3/2009 MTsN. Tanggal: 18 Juni 2010.

TABEL VI
NAMA-NAMA WAKIL KEPALA MADRASAH DAN WALI KELAS
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PADANG BOLAK
TAHUN PELAJARAN 2009/2010

N O	NAMA/NIP	PANGKAT / JABATAN	
		LAMA	BARU
1	MANGARAPEN HSB, S.Ag NIP. 150279860	Pembina, IV/a Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Kurikulum	Pembina, IV/a Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Kurikulum
2	LINA HARAHAHAP, S.PdI NIP: 150301993	Penata Muda Tk.I, III/b Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Kesiswaan	Penata Muda Tk.I, III/b Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Kesiswaan
3	ROSIDDIN HARAHAHAP, S.Pd NIP. 150341601	Penata Muda Tk.I, III/b Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Sarana Prasarana dan Humassos	Penata Muda Tk.I, III/b Wakil Kepala Madrasah Urusan Bidang Sarana Prasarana dan Humassos
4	SAMSIAH WARNI SIREGAR, S.Pd NIP. 150341634	Penata Muda Tk.I/IIIb Bimbingan dan Konseling	Penata Muda Tk.I/IIIb Bimbingan dan Konseling
5	DEWI Z FIVERE NIP: 150252689	Penata Tk.I / IIId Guru Mata Pelajaran	Penata, / IIId Wali Kelas VII ¹
6	ROSLINA SIREGAR, S.Pd NIP: 150341656	Penata Muda Tk.I/IIIb Guru Mata Pelajaran	Penata Muda Tk.I/IIIb Wali Kelas VII ²
7	DERMAWATI HARAHAHAP, S.Ag NIP: 150307353	Penata, / IIId Guru Mata Pelajaran	Penata, / IIId Wali Kelas VII ³
8	MORA AMRI SIREGAR, S.PdI NIP: 150315621	Penata Muda Tk.I/IIIb Guru Mata Pelajaran	Penata Muda Tk.I/IIIb Wali Kelas VIII Semi Unggulan
9	KARMILA S RITONGA, S.PdI NIP:	Wali Kelas VIII ²	Wali Kelas VIII ¹
10	TETTI ROSDELIANA HSB NIP: 150224252	Pembina, IV.a Wali Kelas VIII ³	Pembina, / IVa Wali Kelas VIII ²
11	KARYA ELVIDAR HSB, S.Pd NIP. 150325356	Penata, / IIId Wali Kelas VIII Semi Unggulan	Penata, / IIId Wali Kelas IX Semi Unggulan
12	IRMAYANTI, S.Pd NIP: 150341546	Penata Muda Tk.I/IIIb Guru Mata Pelajaran	Penata Muda Tk.I / IIIb Wali Kelas IX ¹
13	ASMARI HARAHAHAP, S.Pd NIP: 150284284	Pembina, / IVa Wali Kelas IX ²	Pembina, / IVa Wali Kelas IX ²

2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Mata Pelajaran

Pembagian tugas guru mata pelajaran ditetapkan berdasarkan analisis guru guru dan beban kurikulum, dalam analiasa ini kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum dalam menetapkan pembagaian tugas guru mata pelajaran berikut ini:

2.1. Guru Mata Pelajaran.

TABEL VII
PEMBAGIAN BEBAN KERJA/JAM MENGAJAR GURU
MTsN PADANG BOLAKSEMESTER I (GANJIL) TAHUN PELAJARAN 2009/2010

[illegible]

Tabel VIII
PEMBAGIAN BEBAN KERJA/JAM MENGAJAR GURU
MTsN PADANG BOLAK SEMESTER II (GENAP) TAHUN PELAJARAN 2009/2010

No	Nama/NIP	Mata Pelajaran	K E L A S									JL H	Tot al
			VII -1	VII -2	VII -3	VII I-1	VII I-2	VII I-3	IX- 1	IX- 2	IX- 3		
1.	Zamil Hasibuan,S.Ag NIP. 150251319	FIQIH	3	-	-	3	-	-	3	-	-	9	9
2.	Mangarapen Hasibuan,S.Ag NIP:150279860	Bahasa Inggris TIK	-	-	-	-	-	-	-	5	5	10	15
			-	-	-	1	1	1	1	1	1	5	
3.	Lina Harahap,S.PdI NIP:150301993	FIQIH	-	3	3	-	3	3	-	3	3	18	18
4.	Rosiddin Harahap,S.Pd NIP:150341568	IPS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
5.	Asmari Harahap,S.Pd NIP:150284284	Bahasa Indonesia	-	-	-	-	5	5	5	5	5	25	25
6.	Samsiah Warni Siregar,S.Pd NIP:150341634	PKn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
7.	Tetti Rosdelianan Hsb NIP:150224252	Ketr/Kesenian	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
8.	Karya Elvidar Hsb,S.Pd NIP:150325356	Matematika	-	-	-	-	5	5	5	5	5	25	25
9.	Emmi Suraini Nasution,S.Pd NIP:150282655	Bahasa Inggris	5	5	5	-	-	-	-	-	-	15	15
10.	Irmayanti,S.Pd NIP:150341546	Bahasa Inggris	-	-	-	5	5	5	5	-	-	20	20
11.	Dermawati Harahap,S.Ag NIP:150307353	Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
12.	Mariana Rambe NIP:150295548	Bahasa Indonesia	5	5	5	5	-	-	-	-	-	20	20
13.	Dewi.Z.Fivere NIP:150252689	IPA	-	-	-	-	4	4	4	4	4	20	20
14.	Roslina Siregar,S.Pd NIP150341656	Penjaskes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
15.	Parhani Siregar,S.Ag NIP:	Bahasa Arab	-	-	-	2	2	2	2	2	2	12	12
16.	Delisma Siregar,S.Ag NIP:150342111	Alqur'an Hadits	3	3	3	3	3	3	-	-	-	18	18
17.	Mora Amri Siregar,S.PdI NIP:150315621	SKI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
18.	Pitriana Hasibuan,S.Pd NIP:150341564	Matematika	5	5	5	5	-	-	-	-	-	20	20
19.	KarmilahSyahriani R,S,PdI NIP:	Praktek Ibadah	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18
20.	Masnila Siregar NIP:	IPA	4	4	4	4	-	-	-	-	-	16	16
21.	Marjan Effendi Daulay,S.Ag NIP:150429472	Alquran Hadits T I K	-	-	-	-	-	-	3	3	3	9	12
			1	1	1	-	-	-	-	-	-	3	
22.	Dermilan Siregar,S.Ag NIP:-	Bahasa Arab	2	2	2	-	-	-	-	-	-	6	6
J U M L A H			42	42	42	42	42	42	42	42	42	378	378

Sumber: MTsN Padang Bolak 2010

2.2. Guru yang Telah Lulus Sertifikasi

Guru yang telah lulus sertifikasi diberikan tugas mengajar sesuai dengan bidang sertifikasinya, beban jam mengajarnya tergantung alokasi jam yang ada, apabila tidak mencapai 24 jam pelajaran diwajibkan mengajar pada madrasah lain sampai mencapai 24 jam, di samping itu guru yang lulus sertifikasi diberikan kesempatan untuk memberikan pelatihan kepada guru-guru yang belum sertifikasi. Adapun nama-nama guru yang telah disertifikasi pada MTsN Padang Bolak adalah sebagai berikut:

Tabel IX
Guru yang Telah Disertifikasi

No	Nama/NIP	Mata Pelajaran	K E L A S									JLH	Total
			VII-1	VII-2	VII-3	VIII-1	VIII-2	III-3	IX-1	IX-2	IX-3		
1	Karya Elvidar Hsb,S.Pd NIP:150325356	MM	-	-	-	-	5	5	5	5	5	25	25
2	Dermawati Harahap,S.Ag NIP:150307353	AA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	18

Sumber: MTsN Padang Bolak 2010

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pembagian tugas untuk guru matematika yang telah disertifikasi sudah memadai sebanyak 25 jam pelajaran sedangkan alokasi waktu untuk guru akidah akhlak belum memadai sebanyak 18 jam sehingga guru tersebut diwajibkan memenuhi beban wajib mengajar pada madrasah lain.

2.3. Guru yang Telah Mengikuti DIKLAT

Bagi guru yang telah mengikuti DIKLAT diberi tugas oleh kepala madrasah untuk mensosialisasikan hasil DIKLAT yang mereka ikuti.

2.4 Guru PNS dan honorer

Guru PNS haruslah memenuhi beban wajib mengajarnya sebanyak 24 jam mata pelajaran, dari data pembagian tugas di atas dapat digambarkan bahwa beban mengajar guru PNS belum terpenuhi, sedangkan beban mengajar guru honorer merupakan kebijakan dari kepala madrasah dalam menentukan pembagian tugasnya, dari data di atas juga dapat digambarkan bahwa pembagian tugas pada guru honorer sudah sesuai dengan kualifikasi pendidikan mereka, sedangkan untuk guru PNS masih ditemukannya pembagian tugas yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya seperti mata pelajaran TIK hal ini disebabkan belum tersedianya guru TIK yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

3. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Bimbingan Konseling dan Pembina Ekstrakurikuler

Pemberian tugas untuk guru pembina kegiatan ekstrakurikuler sebagai berikut:

Tabel X
Guru Bimbingan Konseling dan Pembina Ekstrakurikuler

1	Guru Pembina Pramuka	Mora Amri Siregar,S.PdI
2.	Guru Pembina Olahraga	Roslina Siregar,S.Pd
3.	PBB dan TUS	Rosiddin Harahap.S.Pd
4.	Iqra	Marjan Effendi Daulay,S.Ag KarmilahSyahriani R,S,PdI
5.	Baca al-Qur'an	Delisma Siregar,S.Ag
6.	Kaligarfi	Ahmad Sukri
7.	Pustakawan	Pegawai TU
8.	Masjid	Pegawai TU

Sumber MTsN Padang Bolak 2010

Dari berbagai data di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak sudah cukup baik, hal ini terlihat dengan pengorganisasian pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah, guru mata pelajaran, guru yang telah disertifikasi, dan guru pembina ekstrakurikuler dengan wewenang dan uraian tugas yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan manajemen pemberdayaan guru dengan menggunakan pendekatan manajemen pemberdayaan guru.

Disisi lain Marjan Efendi menuturkan bahwa pengorganisasian pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak masih perlu ditingkatkan dengan mengorganisir guru matematika dan IPA pada kegiatan sains dan teknologi, guru seni budaya dan bahasa Indonesia pada kegiatan karya tulis dan seni budaya, guru bahasa Arab, bahasa Inggris, pada kegiatan pengembangan bahasa asing. Sehingga beban mengajar guru 24 jam dapat terpenuhi dengan kegiatan intrakurikuler dan kegiatan ekstrakurikuler. Lebih lanjut Dia menuturkan bahwa kepala madrasah belumlah optimal mengorganisir pemberdayaan guru agama Islam dalam kegiatan keagamaan di masjid madrasah sehingga guru agama Islam yang memadai belumlah diorganisir secara porposional.⁹⁹

⁹⁹Marjan Efendi, Pembina Iqra MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 16 Juni 2010.

B.3. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Pada rapat akhir tahun MTsN Padang Bolak yang diadakan pada tanggal 17 Juni 2010 dibahas pelaksanaan manajemen pemberdayaan guru sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar III: Rapat Akhir Tahun MTsN 2010



Gambar IV: Dewan Guru Antusias Mengikuti Rapat

Dari hasil rapat tersebut maka dapat digambarkan pelaksanaan manajemen pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru Sebagai Perangkat Madrasah.

1.1. Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum

Wakil kepala MTSN urusan kurikulum telah melaksanakan tugasnya membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program, pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengkoordinasian, pengawasan penilaian, identifikasi, pengumpulan data, dan penyusunan laporan.

Wakil kepala madrasah urusan kurikulum juga telah melaksanakan tugasnya menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, mengatur penyusunan program pengajaran (program Semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum, mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria ketulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa, serta pembagian rapor dan STTB, mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran, mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar, mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran, mengatur mutasi siswa, melakukan supervisi administrasi dan akademis, dan menyusun laporan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala urusan kurikulum pada tanggal 16 Juni 2010,¹⁰⁰ Ia memberikan keterangan bahwa wakil kepala urusan kurikulum menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan mengacu pada MAPENDA setempat, Penetapan jadwal mata pelajaran disesuaikan dengan analisa beban mengajar guru, membuat jadwal kegiatan ekstrakurikuler dan jadwal kebersihan, mengembangkan MGMP di Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak, namun pengembangan MGMP masih sebatas pengembangan Prota dan Prosen, pengaturan kelas unggulan dan semi unggulan telah diatur dengan baik, bagi kelas unggulan difasilitasi dengan komputer/siswa, melakukan pengawasan dan penelian terhadap guru mata pelajaran dengan memasuki

¹⁰⁰Mangarapen, Wakil Kepala Urusan Kurikulum MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 16 Juni 2010.

ruangan kelas ketika PBM berlangsung, dan pelaksana kegiatan ekstrakurikuler melaporkan kegiatan tersebut kepada wakil kepala urusan kurikulum.

Dari hal diatas dapat disimpulkan bahwa wakil kepala urusan kurikulum telah diberdayakan dengan baik oleh kepala madrasah sehingga organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar dan kegiatan belajar mengajar di MTsN Padang Bolak dapat berjalan dengan baik hal ini juga didukung adanya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah namun wakil kepala madrasah belum pernah mengikuti DIKLAT khusus kurikulum hal ini merupakan suatu kendala dalam pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan kurikulum.

1.2 Wakil Kepala Madrasah Urusan Kesiswaan

Wakil kepala urusan kesiswaan secara telah melaksanakan tugasnya membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: mengatur program pelaksanaan bimbingan dan konseling, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 6K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, dan kerindangan), mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi kepramukaan, palang merah remaja (PMR), kelompok ilmiah remaja (KIR), usaha kegiatan sekolah (UKS), patroli keamanan sekolah (PKS), Paskibra, mengatur program pesantren kilat, menyusun serta mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan madrasah, menyelenggarakan cerdas cermat, olahraga prestasi, menyeleksi calon untuk diusulkan mendapat beasiswa.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala urusan kesiswaan pada tanggal 16 Juni 2010,¹⁰¹ Ia memberikan keterangan sebagai berikut wakil kepala urusan kurikulum melakukan kerja sama yang baik dengan guru bimbingan konseling dan wali kelas dalam membimbing siswa sehingga sejauh ini kenakalan siswa, kesulitan belajar siswa masih dapat ditanggulangi oleh madrasah, dalam menerapkan 6 k (Keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan) maka wakil kepala urusan kurikulum dan wali kelas memberdayakan piket-piket kelas dengan mengontrol kinerja piket kelas serta memberdayakan wali kelas agar meningkatkan keindahan kelas, pekarangan kelas serta lingkungan madrasah dengan cara memberikan peluang kepada wali

¹⁰¹Lina Harahap, Wakil Kepala Urusan Kesiswaan MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 16 Juni 2010.

kelas untuk menyalurkan kreasi dan ide-idenya untuk penerapan 6K di lingkungan madrasah.

Wakil kepala urusan kesiswaan juga telah melakukan pembinaan OSIS dengan memberdayakan siswa pada kegiatan-kegiatan OSIS seperti UKS usaha kegiatan sekolah, pada kegiatan ini siswa sudah dapat meraih perastasi hingga tingkat provinsi, Sementara wakil kepala urusan kesiswaan membuat seksi-seksi penugasan dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikuler di madrasah baik dari guru maupun dari siswa itu sendiri. Dalam penerimaan siswa baru wakil urusan kesiswaan dan guru-guru lainnya diberdayakan dalam suatu tim penerimaan dan penyeleksian murid baru, tim ini akan menyeleksi dan menerima calon siswa yang telah ditentukan kriterianya dalam rapat akhir tahun. Wakil kepala urusan kesiswaan juga diberdayakan dengan membuat kegiatan sosial siswa, dalam kegiatan ini wakil kepala urusan kurikulum membuat buku sosial siswa.

Dari hal di atas disimpulkan bahwa wakil kepala madrasah urusan kesiswaan sudah diberdayakan oleh kepala madrasah sehingga organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar dan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler berjalan baik serta bimbingan siswa dapat dilaksanakan dengan baik di madrasah. Namun wakil kepala madrasah masih mempunyai kendala dalam menentukan kriteria siswa teladan sehingga program penilaian siswa teladan yang ada pada program kerja urusan kesiswaan sampai sekarang belum pernah dilaksanakan, kemudian berdasarkan observasi di lapangan kegiatan PMI dan KIR belum terlihat secara signifikan dan ini merupakan catatan bagi wakil kepala urusan kesiswaan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai wakil kepala urusan kesiswaan.

1.3 Wakil Kepala Madrasah Urusan Humas dan Sarana dan Prasarana

Wakil kepala madrasah urusan humas dan sarana prasarana secara umum telah melaksanakan tugasnya membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar, merencanakan program pengadaannya, mengatur pemanfaatan sarana prasarana, mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, mengatur pembukuannya, menyusun laporan, mengatur dan mengembangkan hubungan dengan Komite Madrasah dan Peran

Komite Madrasah, menyelenggarakan bakti sosial, karyawisata, menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di madrasah (gebyar pendidikan), menyusun laporan.

Berdasarkan keterangan dari bapak wakil kepala madrasah urusan sarana prasarana dan hubungan masyarakat pada rapat akhir tahun 16-Juni 2010, Beliau memberikan keterangan bahwa pelaksanaan tugas wakil kepala bidang sarana prasarana senantiasa berkoordinasi dengan kepala madrasah, KTU (Kepala Tata Usaha) wali kelas, kepala laboratorium, dan perangkat madrasah, dalam hal ini wali kelas, perangkat madrasah melaporkan kepada wakil kepala urusan sarana dan prasarana tentang kekurangan sarana prasarana di dalam kelas dan kekurangan sarana dan prasarana pada madrasah, kemudian wakil urusan sarana prasarana membuat perencanaan pengadaan barang dan melaporkannya kepada kepala madrasah dan kepala tata usaha.

Laporan yang diterima ditindaklanjuti oleh kepala madrasah sehingga PBM (Proses Belajar Mengajar) dapat berjalan lancar pada madrasah. Wakil kepala urusan kurikulum juga mengadakan usaha perawatan inventaris madrasah, seperti mengadakan perbaikan pada bangku dan meja yang rusak, mengadakan perbaikan pada komputer madrasah yang rusak dan lain- lain.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pemberdayaan guru pada wakil kepala urusan sarana dan prasarana sudah berjalan. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas wakil kepala urusan sarana dan prasarana sudah terlaksana dengan baik, dan kepala madrasah telah berperan dalam pemberdayaan guru pada madrasah, namun pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak pada wakil kepala urusan hubungan dengan masyarakat masih belum berjalan dengan baik dalam hal ini wakil kepala urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat mengusulkan pada kepala madrasah agar membuat ruangan khusus untuk komite madrasah pada madrasah.

Diharapkan semakin baiknya hubungan madrasah dengan komite madrasah maka pendidikan pada madrasah akan semakin baik, madrasah akan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, oleh karena itu pemberdayaan wakil kepala madrasah yang secara khusus membidangi hubungan masyarakat dianggap perlu dalam hal pemberdayaan guru ini. Sehingga wakil kepala bidang urusan prasarana tidak membidangi urusan hubungan masyarakat lagi dengan demikian pelaksanaan pemberdayaan guru di madrasah akan lebih

baik karena guru diberdayakan dengan bidang khususnya dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugasnya.

1.4 Wali Kelas

Wali kelas secara umum telah melaksanakan tugasnya membantu kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut: pengelolaan kelas, penyelenggaraan administrasi kelas meliputi: denah tempat duduk siswa, papan absensi siswa, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku absensi siswa, buku kegiatan pembelajaran/buku kelas, tata tertib kelas. Penyusunan/pembuatan statistik bulanan siswa, pengisian daftar kumpulan nilai siswa (*legger*), pembuatan catatan khusus tentang siswa, pencatatan mutasi siswa, pengisian buku lporan penilaian hasil belajar, pembagian buku laporan penilaian hasil belajar.

Berdasarkan wawancara dengan Asmari salah satu Wali kelas pada tanggal 13-Juni 2010,¹⁰² Ia menuturkan bahwa secara umum pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wali kelas sudah maksimal hal ini dapat dilihat dari wali kelas telah melaksanakan tugasnya dengan baik seperti seperti membuat daftar administrasi kelas, pengelolaan kelas, membuat laporan siswa, pencatatan mutasi siswa dan lain-lain. Namun wali kelas belum membuat statistik bulanan siswa secara khusus.

Dari berbagai keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wali kelas sudah berjalan namun wali kelas hendaklah lebih maksimal lagi dalam menjalankan tugasnya sebagai wali kelas dengan membuat statistik bulanan siswa dan catatan khusus siswa wali kelas diharapkan wali kelas dapat memberi arahan yang jelas pada anak didiknya serta dapat memberi motivasi yang tepat pada anak didiknya sehingga wali kelas dapat mengetahui perkembangan peserta didiknya baik secara sikap maupun hasil belajar. Kepala madrasah melalui wakil kepala urusan kurikulum hendaklah juga membuat statistik kinerja wali kelas untuk mengetahui perkembangan kinerja wali kelas sehingga pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wali kelas dapat berjalan lebih optimal lagi.

¹⁰² Asmari, Wali Kelas pada MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 13 Juni-2010.

Sementara pengelola laboratorium, musolla dan perpustakaan diserahkan kepada pegawai tata usaha. Dalam pelaksanaan pemberdayaan guru ini hendaklah kepala madrasah memberdayakan guru sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru tersebut sehingga guru sarjana pendidikan Islam dapat diberdayakan sebagai pengelola masjid, guru IPA diberdayakan sebagai pengelola laboratorium, Guru Bahasa Indonesia atau guru yang pernah mengikuti DIKLAT perpustakaan diberdayakan sebagai pengelola perpustakaan.

2. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru Mata Pelajaran

Berdasarkan rapat akhir tahun diterangkan bahwa guru mata pelajaran secara umum telah melaksanakan tugasnya dalam melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien yang meliputi: membuat program pengajaran (program semester/tahunan), membuat RPP dan Silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku, melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas sesuai dengan roster, mengadakan kegiatan penilaian (per-kd, semester, tengah semester dan tahunan, mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya, meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, membuat dan menyusun lembar kerja (worksheet), membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa, mengatur kebersihan ruang tempat praktek (laboratorium), memeriksa apakah siswa sudah paham akan cara pemakaian masing-masing alat untuk menghindari terjadinya kerusakan dan kecelakaan, mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan dan pengawasan kebersihan masing-masing dan alat lainnya pada setiap akhir pelajaran, ikut serta menjaga nama baik madrasah, wajib menandatangani absen hadir dan pulang, apabila tidak dapat hadir atau meninggalkan tugas harus izin dari piket/wakil kepala urusan kurikulum/kepala madrasah, mengikuti upacara bendera setiap hari senin dan upacara nasional, membuat/menyusun soal ulangan/ujian. melaksanakan remedial yang belum tuntas, hadir sebelum pukul 08.00 Wib dan yang piket hadir sebelum pukul 07.40 Wib, membuat jadwal dan program bimbingan siswa serta melaksanakan bimbingan siswa.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pemberdayaan guru mata pelajaran secara umum sudah berjalan, semua guru mata pelajaran melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Namun kepala madrasah belum memberdayakan guru melalui PTK penelitian tindak kelas mengingat pentingnya kegiatan PTK dalam

pelaksanaan pemberdayaan guru mata pelajaran, sedangkan pemberdayaan guru yang telah disertifikasi sudah berjalan baik dalam hal ini kepala madrasah menugaskan guru yang telah disertifikasi sebanyak 24 jam pelajaran sesuai dengan kualifikasi jurusan disamping itu guru yang telah disertifikasi juga telah menjalankan tugasnya untuk mensosialisasikan hasil diklat yang didapat kepada teman sejawat dan khususnya teman guru yang sama bidang mata pelajarannya dalam pengembangan KTSP pada mata pelajaran tersebut, begitu juga dengan guru yang mengikuti DIKLAT telah menjalankan tugasnya untuk melakukan sosialisasi hasil DIKLAT yang merreka dapat kepada teman sejawat dan sekaligus telah mempraktekkan hasil DIKLAT itu pada PBM (proses belajar mengajar) seperti pengembangan KTSP pada mata pelajaran yang diajarkan. Sedangkan guru mata pelajaran belum diberdayakan dari segi beban mengajar guru yang sesuai dengan UUGD hal ini terlihat dari masih banyaknya guru yang mengajar di bawah 24 jam.

1. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru Bimbingan Konseling dan Pembina Ekstrakurikuler

Berdasarkan keterangan wakil kepala urusan kurikulum pada rapat akhir tahun madrasah, Ia menerangkan bahwa guru pembina ekstrakurikuler beserta kepala MTsN Padang Bolak telah bekerja sama dengan wakil kepala MTsN bidang kurikulum dan bidang kesiswaan dalam menyusun program-program kerja untuk guru pembina kegiatan ekstrakurikuler seperti guru pembina baca tulis al-Qur'an, Pramuka dan lain-lain.

Lebih lanjut wakil kepala urusan kurikulum menuturkan bahwa pemberdayaan guru pembina ekstrakurikuler telah diberdayakan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi masing-masing guru seperti guru pembina pramuka adalah Mora Amri Siregar, S. Pd I merupakan guru pembina pramuka di madrasah yang telah berpengalaman banyak di bidang kepramukaan, guru pembina olahraga adalah Roslina Siregar, S.Pd merupakan guru mata pelajaran Olahraga pada MTsN Padang Bolak, pembina Iqra adalah Marjan Effendi Daulay, S.Ag dan Karmilah Syahriani, S.Pd I merupakan guru Sarjana Agama dan Sarjana Pendidikan Islam yang dianggap mampu membina kegiatan Iqra pada madrasah dan ditujukan untuk membina siswa yang belum bisa sama sekali membaca al-Qur'an, untuk pembina baca al-Qur'an adalah Delisma Siregar, S.Ag merupakan Sarjana Agama juga yang dianggap mampu membina siswa yang dapat membaca al-Qur'an agar lebih baik lagi sekaligus mempersiapkan mereka untuk mengikuti perlombaan-perlombaan seperti

MTQ (Musabaqoh Tilawatil Qur'an) dan lain-lain, sedangkan untuk pembina kegiatan kaligrafi adalah Ahmad Sukri merupakan guru dari luar madrasah yang dianggap mampu mengembangkan kaligrafi di madrasah.

Berdasarkan Rapat Akhir Tahun Madrasah tentang evaluasi kerja dapat diterangkan guru-guru pembina ekstrakurikuler telah menjalankan tugasnya dengan baik namun program kegiatan ekstrakurikuler untuk Iqra, baca al-Qur'an dan kaligrafi hanya berlangsung pada semester ganjil saja dan untuk semester genap kepala madrasah beserta guru lainnya memfokuskan kegiatan ekstra pada persiapan Ujian Nasional untuk siswa kelas IX.

Dalam pelaksanaan pemberdayaan guru ini, hendaklah kepala madrasah tetap memberdayakan guru pembina kegiatan Iqra, Baca al-Qur'an dan kaligrafi untuk siswa kelas VII dan VIII sekaligus memberdayakan guru mata pelajaran yang di UN kan pada kegiatan ekstrakurikuler untuk kelas IX, Sehingga pelaksanaan pemberdayaan guru pada guru pembina Iqra, baca al-Qur'an dan kaligrafi tetap dapat diberdayakan tanpa mengganggu pelaksanaan pemberdayaan guru mata pelajaran yang di UN kan dalam persiapan Ujian Nasional pada madrasah.

B.4. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak

1. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru Sebagai Perangkat Madrasah

Berdasarkan keterangan kepala madrasah pada rapat akhir tahun tanggal 17-Juni 2010 tentang evaluasi kerja perangkat madrasah, diterangkan bahwa guru yang diberi wewenang oleh kepala madrasah sebagai perangkat madrasah telah diberdayakan sebagaimana mestinya.

1.1. Wakil Kepala Urusan Kurikulum

Kepala madrasah memberikan wewenang sebagai wakil urusan kurikulum pada Mangarapen Hsb, S.Ag golongan IV a (guru pembina), lebih lanjut kepala madrasah mengatakan pemberian wewenang ini sudah tepat mengingat Mangarapen telah golongan IV dan memiliki masa kerja yang cukup lama dan selama masa kerjanya tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin.

Pengevaluasian pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap wakil kepala urusan kurikulum adalah sebagai berikut: kepala madrasah menilai bahwa secara umum pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan kurikulum telah diberdayakan secara optimal dan secara khusus kepala madrasah juga menegaskan kepada wakil kepala urusan kurikulum agar lebih menekankan pada guru-guru untuk melengkapi perangkat mengajarnya sebelum tahun ajaran baru dimulai dan bagi guru yang tidak melengkapi perangkat mengajarnya akan dikenakan sanksi oleh kepala madrasah, dan kepala madrasah juga menegaskan kepada wakil kepala kurikulum agar kegiatan MGMP yang dilakukan agar lebih dikembangkan pada aspek materi ajarnya tidak hanya pada aspek prota dan prosen saja.¹⁰³

1.2. Wakil Kepala Urusan Kesiswaan

Kepala madrasah memberikan wewenang sebagai wakil urusan bidang kesiswaan kepada Lina Harahap, S.PdI (Penata Muda Tk I,III/b), lebih lanjut kepala madrasah mengatakan pemberian wewenang urusan kesiswaan kepada Lina Harahap sudah dianggap tepat mengingat Lina Harahap dianggap mampu membidangi urusan kesiswaan pada madrasah, dan secara umum ia telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pengevaluasian pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap wakil kepala urusan kesiswaan adalah sebagai berikut: kepala madrasah menilai bahwa secara umum pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan kesiswaan sudah diberdayakan secara optimal dan secara khusus kepala madrasah menegaskan kepada wakil kepala urusan kurikulum agar wakil kepala urusan kesiswaan dalam memberikan tindakan-tindakan khusus kepada siswa agar lebih transparan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dengan berbagai pihak, kepala madrasah juga menegaskan agar wakil kepala madrasah bidang kesiswaan agar meningkatkan kerjasama dengan perangkat madrasah lainnya terutama dalam penjadwalan kegiatan ekstrakurikuler madrasah, dan kepala madrasah juga mengingatkan agar wakil kepala madrasah urusan kesiswaan agar senantiasa memberikan informasi tentang pengawasan dan perkembangan siswa secara umum.¹⁰⁴

¹⁰³Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padangsidempuan, Tanggal 15 Juli 2010.

¹⁰⁴*Ibid.*

1.3. Wakil Kepala Urusan Sarana dan Prasarana dan Hubungan Masyarakat.

Kepala madrasah memberikan wewenang sebagai wakil urusan bidang sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat kepada Rosidin Harahap, S.Pd (Penata Muda Tk I,III/b), lebih lanjut kepala madrasah mengatakan pemberian wewenang urusan kesiswaan kepada Rosidin Harahap sudah dianggap tepat mengingat Rosidin Harahap dianggap mampu membidangi urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat pada madrasah, dan secara umum ia telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pengevaluasian pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap wakil kepala urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat adalah sebagai berikut: kepala madrasah menilai bahwa secara umum pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat sudah diberdayakan secara optimal dan secara khusus kepala madrasah menegaskan kepada wakil kepala urusan sarana prasarana dan hubungan masyarakat agar membuat daftar inventaris madrasah secara jelas dan meningkatkan komunikasi dengan komite madrasah.¹⁰⁵

1.4. Wali Kelas

Pengevaluasian pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap wali kelas adalah sebagai berikut: kepala madrasah menilai bahwa secara umum pemberdayaan guru sebagai wali kelas sudah diberdayakan secara optimal dan secara khusus kepala madrasah mengingatkan agar wali kelas tidak hanya memberikan bimbingan dan pembinaan kepada siswa yang bermasalah saja, wali kelas hendaklah meningkatkan pengelolaan kelasnya serta membuat buku laporan yang jelas tentang keadaan kelas dan perkembangan anak didiknya.¹⁰⁶

Dari berbagai keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah berperan sebagai *evaluator* dalam pelaksanaan pemberdayaan guru pada Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak tersebut. Kepala madrasah juga telah mengevaluasi dengan baik terhadap pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah.

2. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru Mata Pelajaran.

¹⁰⁵*Ibid.*

¹⁰⁶*Ibid.*

Berdasarkan keterangan kepala madrasah pada rapat akhir tahun tanggal 17 Juni 2010 tentang evaluasi kerja guru madrasah, diterangkan bahwa guru mata pelajaran pada MTsN Padang Bolak secara umum telah diberdayakan secara optimal, para guru telah melaksanakan tugasnya dengan optimal hal ini dapat terlihat dari sebagian besar siswa mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal KKM yang ditentukan oleh madrasah, guru mata pelajaran juga telah mengembangkan KTSP pada madrasah, dan guru mata pelajaran juga mengajar sesuai dengan kualifikasi jurusannya masing-masing kecuali pada guru TIK dikarenakan belum adanya guru yang memiliki kualifikasi pendidikan untuk guru TIK.

Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah urusan kurikulum juga pernah mengevaluasi langsung PBM ke dalam kelas sebagai proses evaluasi pemberdayaan guru mata pelajaran pada MTsN Padang Bolak. Dari keterangan ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan proses evaluasi dengan baik terhadap pemberdayaan guru di madrasah.¹⁰⁷

1. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru Bimbingan Konseling dan Pembina Ekstrakurikuler

Pengevaluasian pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru pembina ekstrakurikuler adalah sebagai berikut: kepala madrasah menilai bahwa secara umum pemberdayaan guru sebagai pembina ekstrakurikuler telah diberdayakan secara optimal hal ini terlihat dengan aktifnya kegiatan Pramuka di madrasah, UKS pada madrasah dan kegiatan-kegiatan lainya serta guru pembina kegiatan ekstra disesuaikan dengan kemampuan dan kualifikasi pendidikannya.¹⁰⁸ Dari keterangan ini kepala madrasah telah mengevaluasi dengan baik pemberdayaan guru pembina ekstrakurikuler.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari temuan penelitian tentang manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak dapat diuraikan pada bahasan berikut ini:

C. 1. Perencanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak.

Perencanaan pemberdayaan guru yang telah dilakukan oleh kepala Madrasah di MTsN Padang Bolak dapat dikatakan sudah cukup baik, hal ini dikarenakan kepala

¹⁰⁷*Ibid.*

¹⁰⁸*Ibid.*

madrasah MTsN Padang Bolak telah menerapkan prinsip-prinsip perencanaan pemberdayaan guru di madrasah tersebut, seperti halnya kepala madrasah melakukan analisa profil pada perencanaan pemberdayaan guru, kepala madrasah merumuskan program-program kerja pada perencanaan pemberdayaan guru, kepala madrasah juga telah merumuskan arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam pemberdayaan guru serta pendidikan pada madrasah tersebut.

Keterangan di atas sejalan dengan pendapat Hikmat yang mengatakan bahwa “perencanaan pendidikan adalah keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan dalam pendidikan untuk masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan.”¹⁰⁹

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah MTsN Padang Bolak, dia mengatakan bahwa perencanaan pemberdayaan guru yang telah ditetapkan dapat memberi manfaat yang banyak bagi madrasah tersebut di antaranya:

1. Adanya penentuan tujuan lembaga pendidikan sebagai tolak ukur perencanaan pemberdayaan guru
2. Adanya upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja guru yang tetap mengacu pada prinsip efektivitas dan efisiensi kerja pada madrasah tersebut
3. Adanya pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efisiensi kinerja guru dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya
4. Adanya kepastian tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan didasarkan pada pemberdayaan dan pembinaan guru
5. Adanya harapan memperoleh kemajuan dalam kinerja dan profesionalisme guru
6. Adanya hasil yang direncanakan dengan standarisasi yang jelas.¹¹⁰

Hal di atas sesuai dengan pendapat Hikmat yang mengatakan bahwa manfaat perencanaan pendidikan pada lembaga pendidikan diantaranya adalah:

1. Penetapan tujuan pendidikan sebagai tolak ukur
2. Upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah

¹⁰⁹Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h.102.

¹¹⁰Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 20 Juli 2010.

3. Pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efesiensi kerja
4. Pengawasan dan penelian terhadap hasil yang dicapai
5. Menghilangkan ketidakpastian sasaran dan tujuan pendidikan
6. Dapat dijadikan sebagai dasar penjabaran program kerja secara sistimatis.¹¹¹

Dengan demikian perencanaan pemberdayaan guru yang telah ditetapkan kepala pada madrasah tersebut, diharapkan dapat mengukur kinerja para guru pada lembaga pendidikan tersebut, dan para guru dapat meningkatkan kinerjanya sehingga guru mempunyai kompetensi (kemampuan) untuk dapat diberdayakan secara maksimal.

C. 2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru Pada MTsN Padang Bolak

Pengorganisasian pemberdayaan guru sangat perlu diperhatikan dalam keberlangsungan suatu organisasi madrasah, kepala MTsN Padang Bolak telah melakukan pengorganisasian pemberdayaan guru melalui SK kepala madrasah yang ditetapkan pada madrasah tersebut. Dalam hal pengorganisasian pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak, kepala madrasah sebagai manajer telah mengimplementasikan prinsip pengorganisasian secara efektif, karena kepala madrasah telah membagi tugas bawahannya dalam berbagai unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain kepala madrasah telah membagi dan menstrukturkan tugas-tugas guru ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi seperti memberi tugas dan wewenang kepada guru sebagai wakil kepala madrasah urusan kurikulum, wakil kepala madrasah urusan kesiswaan, wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana dan wakil kepala madrasah urusan hubungan masyarakat dan lain-lain.

Hal di atas sesuai dengan pendapat Syaiful Sagala yang mengatakan bahwa “pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen organisasi.”¹¹²

Pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi. Pengorganisasian juga dimaksudkan untuk mengatur mekanisme kerja

¹¹¹Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h. 103.

¹¹² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 49.

organisasi, sehingga dengan pengaturan tersebut dapat menjamin pencapaian tujuan yang ditentukan.¹¹³

Keefektifan pengorganisasian kepala madrasah terlihat pada bagaimana kepala madrasah menggambarkan ketetapan pembagaan tugas, hak, dan tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personal dalam menjalankan tugasnya dan fungsinya. Sedangkan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala madrasah melakukan fungsi dan tugasnya sehingga meningkatkan kualitas madrasah.

Kepala madrasah juga telah menjalankan prinsip pengorganisasian yaitu kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi yang konsisten terhadap visi dan misi madrasah, adanya kesatuan perintah, adanya kesatuan komando sehingga tidak kehilangan arah, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Adanya pembagaan tugas yang jelas dan tegas, struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, pola organisasi relatif permanen, adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi, adanya balas jasa setimpal diberikan setiap anggota organisasi, dan penempatan orang yang bekerja dalam organisasi sesuai dengan kemampuannya, inilah penerapan pengorganisasian pemberdayaan guru yang diterapkan oleh kepala madrasah pada MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara. Jadi pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak adalah tingkat kemampuan pimpinan/kepala madrasah dalam menentukan sasaran, pembagaan pelaksanaan tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dan menggunakan dana dan pemanfaatan sumber daya madrasah.

C.3. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak secara umum telah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari hal-hal yang dapat dicapai dan terlaksana dari program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya serta pelaksanaan tugas dan wewenang yang diberikan sebelumnya.¹¹⁴ Kepala Madrasah sebagai manajer hendaklah menerapkan

¹¹³ *Ibid.*, h. 49

¹¹⁴ Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, wawancara di Padang Bolak, Tanggal 15 Juli 2010.

fungsi penggerakan sehingga anggotanya dapat menjalankan kebijakan pemberdayaan guru yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena fungsi penggerakan akan dapat merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pimpinan oleh karena itu kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting menggerakkan personilnya dalam melaksanakan program kerja madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menggerakkan adalah tugas pimpinan, dan kepemimpinan Menggerakan ialah kemampuan pimpinan mempengaruhi orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Kepala madrasah juga sebagai manajer hendaklah menerapkan fungsi koordinasi agar anggotanya dapat menjalankan dan dapat melaksanakan dengan baik kebijakan pemberdayaan guru pada madrasah tersebut.¹¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTsN Padang Bolak, ia menerangkan bahwa ia telah menerapkan fungsi penggerakan dan pengarahan pada pelaksanaan pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak melalui rapat koordinasi yang dilaksanakan pada setiap pertengahan semester dan rapat kerja pada setiap awal semester. Sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala urusan kurikulum ia menerangkan bahwa kepala MTsN Padang Bolak senantiasa menerapkan fungsi penggerakan dan pengarahan pada pelaksanaan pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara. Dengan demikian pelaksanaan pemberdayaan guru di MTsN Padang bolak telah terlaksana dengan baik karena kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak telah menerapkan dengan baik fungsi manajemen yaitu fungsi penggerakan dan pengarahan.

C.4. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak telah dilakukan kepala madrasah melalui analisa laporan kinerja guru dan telah dibahas oleh kepala madrasah pada rapat akhir tahun, dan menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah mengenai manfaat pengevaluasian pemberdayaan guru, dia memaparkan sebagai berikut:

¹¹⁵ *Ibid.*

1. Kepala madrasah dapat mengetahui perkembangan kinerja guru sebagai wujud pemberdayaan guru di madrasah
2. Kepala madrasah dapat mengetahui profesionalitas para pendidik dalam menjalankan tugasnya sebagai wujud pemberdayaan guru di madrasah
3. Kepala madrasah dapat mengetahui kondisi objektif para pendidik berkaitan dengan tugas dan fungsinya masing-masing serta mengenai hak dan kewajibannya sebagai wujud pemberdayaan guru di madrasah
4. Kepala madrasah akan mudah merencanakan strategi pemberdayaan guru untuk periode berikutnya
5. Sebagai acuan untuk menetapkan kebijakan untuk periode berikutnya dalam upaya pemberdayaan guru di madrasah.¹¹⁶

Sejalan dengan hasil wawancara di atas Hikmat mengatakan bahwa Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan kajian berikutnya.”¹¹⁷ Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktifitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan dalamn proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan.

Dalam upaya pengevaluasian pemberdayaan guru, kepala madrasah juga sebagai manajer hendaklah melakukan pengendalian dan pengawasan, tugas ini adalah untuk meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan oleh semua dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengendalian dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan dan pengevaluasian kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistim pengawasan melekat. Pengawasan ini lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja.

Selanjutnya Pengendalian yang dilakukan seorang manajer terdiri atas: 1) penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan program kerja, 2) pelaporan hasil kerja dan pendataan

¹¹⁶ Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak , wawancara di Padangsidempuan , Tanggal 14 Juni 2010.

¹¹⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, h. 34.

pelbagai masalah, 3) evaluasi hasil kerja dan problem solving.¹¹⁸ Sedangkan langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan sebagai manajer dalam konteks pengevaluasian pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: 1) memeriksa semua pelaksanaan rencana pemberdayaan guru, 2) mengecek semua detail aktifitas pemberdayaan guru, 3) mencocokkan antara pelaksanaan dengan rencana pemberdayaan guru yang sudah ditetapkan, 4) menginspeksi bentuk-bentuk kegiatan kegiatan prioritas yang bersifat mendukung pemberdayaan guru, 5) mengendalikan seluruh pengelolaan pemberdayaan guru, 6) mengatur pelaksanaan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksanaan kegiatan pemberdayaan guru dan 7) mencegah sebelum terjadi kegagalan.

Dari langkah-langkah di atas kepala MTsN Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas Utara telah menjalankan dengan baik langkah-langkah pengevaluasian di atas, hal ini didasarkan atas hasil observasi yang telah dilakukan selama penelitian dan didukung dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

1. Kepala madrasah memeriksa semua pelaksanaan perencanaan pemberdayaan dan guru melalui buku laporan kinerja guru selama sekali sebulan
2. Kepala mencocokkan antara pelaksanaan dengan rencana pemberdayaan guru yang sudah ditetapkan dan hasilnya dibahas pada rapat evaluasi kerja yang diadakan pada akhir tahun pelajaran
3. Kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala urusan kurikulum menginspeksi bentuk-bentuk kegiatan kegiatan prioritas yang bersifat mendukung pemberdayaan gurumadrasah.¹¹⁹

Dari berbagai pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan manajemen pemberdayaan guru di MTsN Padang Bolak, hal ini dilihat dari kepala madrasah telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengarahan dan pengevaluasian pada proses pemberdayaan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Padang Bolak.

¹¹⁸ *Ibid*

¹¹⁹ Zamil, Kepala MTsN Padang Bolak, Wawancara di Padangsidimpuan, Tanggal 14 Agustus 2010.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung adalah dalam rangka melihat dan menganalisa secara mendalam tentang manajemen pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak merupakan bagian terpenting dalam proses kelancaran organisasi madrasah dan kelancaran PBM (Proses Belajar Mengajar) pada MTsN Padang Bolak. Manajemen pemberdayaan guru ini dapat dilihat dari aspek perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, pelaksanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak, dan pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak.

1. Perencanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Dalam perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak dimulai dari Penyusunan program kerja guru dan pengembangan program kerja guru selama satu periode. Dalam perencanaan ini kepala madrasah menyusun program kerja yang harus dilakukan para guru untuk satu tahun kedepan yang ditetapkan pada rapat pembagian tugas guru. Dengan demikian perencanaan pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak sudah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan manajemen pemberdayaan.

2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Dalam pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak dilakukan dengan pemberian wewenang dan tugas kepada guru melalui SK penugasan dari kepala madrasah, adapun pengorganisasian pemberdayaan guru tersebut adalah: (1) Guru sebagai perangkat madrasah yang terdiri dari wakil kepala urusan kurikulum wakil kepala urusan kesiswaan, wakil kepala urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat, (2) Guru mata pelajaran pada MTsN, (3) Guru Pembina Ekstrakurikuler seperti guru pembina Pramuka, guru pembina kegiatan Iqra' dan lain-lain. Setelah kepala madrasah menyusun program kerja guru dan memberikan tugas dan wewenang kepada guru, maka guru melaksanakan tugas dan wewenang yang telah diberikan oleh kepala madrasah. Dengan

demikian pengorganisasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang bolak sudah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan manajemen pemberdayaan.

3. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah, wali kelas dan pembina kegiatan ekstrakurikuler telah dapat diberdayakan, namun pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah masih perlu ditingkatkan seperti wakil kepala urusan kurikulum diberdayakan dengan mengikuti DIKLAT jarak jauh atau DIKLAT ditempat kerja mengenai kurikulum. Wakil kepala urusan kesiswaan diberdayakan dengan lebih meningkatkan kerjasamanya dengan wali kelas, guru bimbingan konseling dan perangkat madrasah lainnya, sehingga tidak timbul kesalahpahaman dalam penanganan kasus-kasus siswa, wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat diberdayakan melalui peningkatan hubungan madrasah dengan masyarakat dengan menerapkan madrasah berbasis masyarakat (MBM), dan wakil urusan sarana dan prasarana akan lebih baik jika dipisahkan dengan urusan hubungan masyarakat agar tidak terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan program kerja.

Pelaksanaan pemberdayaan wali kelas dan guru mata pelajaran juga telah dapat diberdayakan namun perlu ditingkatkan seperti pemberdayaan wali kelas melaui pembuatan statistik kelas, bank data siswa dan lain-lain sedangkan untuk guru mata pelajaran perlu ditingkatkan dengan pemberdayaan guru mata pelajaran melalui kegiatan PTK (Penelitian Tindak Kelas) dan kegiatan pelatihan lainnya. Sedangkan pelaksanaan pemberdayaan guru pembina kegiatan ekstrakurikuler juga telah diberdayakan namun secara khusus masih perlu ditingkatkan seperti pemberdayaan guru PAI sebagai pengelola mesjid, pemberdayaan guru IPA sebagai pengelola laboratorium, pemberdayaan guru bahasa Indonesia sebagai pengelola perpustakaan. Dengan demikian pelaksanaan pemberdayaan guru secara umum sudah berjalan, namun perlu ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

4. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru pada MTsN Padang Bolak

Evaluasi pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak dilakukan dalam rangka melihat perkembangan kinerja dan kemajuan guru secara periodik. Menurut penjelasan kepala madrasah evaluasi dilakukan pada rapat akhir tahun sebelum memulai tahun ajaran

baru, evaluasi juga dapat berupa buku laporan dari masing-masing guru yang dilaporkan kepada kepala madrasah. Dengan demikian pengevaluasian pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak sudah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan manajemen pemberdayaan.

B. Saran-Saran

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan serta pembelajaran pada MTsN Padang Bolak, khususnya yang berkenaan dengan pemberdayaan guru, perlu mendapat perhatian dan dukungan dari semua pihak yang berkompeten, terutama dari kepala madrasah, selaku pimpinan tertinggi. Selain itu di akhir pembahasan ini tesis ini peneliti juga merasa perlu memberikan saran-saran kepada pihak terkait, diantaranya yaitu:

1. Kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Padang Bolak perlu meningkatkan kemampuannya dalam manajemen pendidikan, terutama dalam hal manajemen pemberdayaan guru di MTsN tersebut dengan senantiasa mengajak semua pihak yang berkompeten untuk membantu dan mendukung pemberdayaan guru pada MTsN Padang Bolak
2. Kepada guru-guru MTsN Padang Bolak agar senantiasa meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai wujud pemberdayaan guru di madrasah.

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA MTsN PADANGBOLAK
KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA

A. PEDOMAN WAWANCARA

A. 1. Perencanaan Pemberdayaan Guru

1. Bagaimana kepala madrasah merencanakan pemberdayaan guru di madrasah?
2. Langkah-langkah apa saja yang bapak lakukan dalam merencanakan pemberdayaan guru di madrasah?
3. Rencana apa saja yang bapak lakukan dalam merencanakan pemberdayaan guru di madrasah?
4. Siapa-siapa saja yang bapak libatkan dalam tahap perencanaan pemberdayaan guru di madrasah?
5. Apa tujuan bapak merencanakan pemberdayaan guru di madrasah?
6. Apa acuan bapak dalam merencanakan pemberdayaan guru di madrasah?
7. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan wakil kepala urusan kurikulum?
8. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan wakil kepala urusan kesiswaan?
9. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan wakil kepala urusan sarana dan prasarana?
10. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan wakil kepala urusan hubungan masyarakat?
11. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan wali kelas ?
12. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan guru yang telah disertifikasi?
13. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan guru yang telah mengikuti DIKLAT?
14. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan guru PNS?
15. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan guru honorer?
16. Apa yang bapak rencanakan untuk pemberdayaan guru pembina ekstra?

A. 2. Pengorganisasian Pemberdayaan Guru

1. Bagaimana kepala madrasah mengorganisir pemberdayaan guru di madrasah?
2. Langkah-langkah apa saja yang bapak lakukan dalam mengorganisir pemberdayaan guru di madrasah?
3. Siapa-siapa saja yang bapak libatkan dalam tahap pengorganisasian pemberdayaan guru di madrasah?
4. Apa acuan bapak dalam mengorganisir pemberdayaan guru di madrasah?
5. Bagaimana bapak mengorganisir pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah
6. Bagaimana bapak mengorganisir pemberdayaan guru sebagai guru mata pelajaran
7. Bagaimana bapak mengorganisir pemberdayaan guru sebagai guru pembina kegiatan ekstrakurikuler
8. Bagaimana bapak mengorganisir pemberdayaan guru sebagai guru wali kelas
9. Apa kendala-kendala yang bapak hadapi dalam mengorganisir i pemberdayaan guru di madrasah.

A. 3. Pelaksanaan Pemberdayaan Guru

1. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru di madrasah
2. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan kurikulum?
3. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan kesiswaan?
4. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan sarana dan prasarana?
5. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wakil kepala urusan urusan hubungan masyarakat?
6. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru sebagai wali kelas?
7. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru yang telah disertifikasi?
8. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru yang telah mengikuti DIKLAT?
9. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan guru PNS dan honorer

A. 4. Pengevaluasian Pemberdayaan Guru

1. Bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru di madrasah
2. Bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru sebagai perangkat madrasah
3. Bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru pembina ekstrakurikuler
4. Bagaimana pengevaluasian pemberdayaan guru mata pelajaran
5. Apa standarisasi yang bapak tetapkan dalam mengevaluasi pemberdayaan guru di madrasah
6. Bagaimana pendekatan yang bapak lakukan dalam mengevaluasi pemberdayaan guru di madrasah
7. Apa kendala-kendala yang bapak hadapi dalam mengevaluasi pemberdayaan guru di madrasah.
8. Apa-apa saja faktor penghambat pemberdayaan guru di madrasah.

**A. FORMAT OBSERVASI MANAJEMEN PEMBERDAYAAN GURU PADA
MTsN PADANG BOLAK**

	MANAJEMEN	ASPEK	INDIKATOR	KET	
				Ada	Tdk. Ada
		Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Profil Guru • Penyusunan Program Kerja Guru Tahunanan • Penyusunan Program Kerja Guru Semesteran • Penyusunan jadwal pembelajaran • Penyusunan jadwal kegiatan MGMP • Penyusunan jadwal rapat guru • Penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler 		
		Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas sebagai perangkat madrasah • Pembagian tugas sebagai Pembina ekstrakurikuler • Pembagian tugas sebagai guru mata pelajaran • Pembagian tugas sebagai wali kelas 		
		Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kegiatan pembelajaran • Pelaksanaan kegiatan bimbingan siswa • Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler • Pelaksanaan rapat dewan guru • Pelaksanaan MGMP • Pelaksanaan program kerja perangkat madrasah • Pelaksanaan program kerja wali kelas • Pelaksanaan program kerja Pembina ekstrakurikuler 		
		Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi pelaksanaan pembelajaran • Evaluasi proses dan hasil kegiatan pembelajaran • Evaluasi proses hasil kegiatan ekstra • Evaluasi kinerja perangkat madrasah • Evaluasi kinerja wali kelas • Evaluasi kinerja Pembina ekstrakurikuler 		

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainul. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Azkia Publisher, 2009.
- Anbuvalen, K. *Principle of Management*, New Delhi: Laxmi Publication, 2007.
- Abidin, Zainal Muhammad. “Ketahanan Nasional dalam Era Globalisasi” dalam *www.masbied. Com*, 20 Februari 2010.
- As-Suwaidan, Thariq M dan Basyarahil, Faisal Umar. *Shina’atul Qa’id*, terj. M. Habiburrahim, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 2005.
- Bastian, Indra. *Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik*, Yogyakarta: Gelora Aksara Pratama, 2007.
- Bose, Chandra. *Principle of Management and Administration*, New Delhi: Prentice-Hall of India, 2006.
- Berg, Bruce L. *Qualitative Reseach Methods For The Social Science*, Boston: Allyn and Bacon, 2000.
- Bogdan Robert C dan Sari Knop Biglen. *Qualitative Reseach Method*, London: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Camillus, Jhon C. *Strategic Planning and Management Control*, New York: D. C. Heath and Company, 1986.
- Danim, Sudarwan dan Darwis. *Metode Peneltian Kebidanan: Prosedur, Kebijakan dan Etik*, Jakarta: Egc, 2002.
- Daresh, Jhon C. *Supervision as a Proactive Process*, New York: Longman Inc, 1989.
- Follett, Mary Parker. dalam P C Tripathi dan P N Reddy, *Principles of Management*, New Delhi: Tata Mc Graw-Hill, 2008.
- Fink, Arlene. *How to Sample in Surveys*, California: Sage Publication, 2003.
- Muhammad, Fadel. *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah*, Jakarta: Elek Media Komputindo, 2008.
- Gueskey, Thomas R. *Evaluating Propessional Development*, London: Corwin Pres. Inc, 2000.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo, 2002.

Huda, Nurul. *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Multi Kreasi Satudelapan, 2010.

Isjoni. *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2006.

J, Babari, dan Onny S. Prijono. *Pendidikan Sebagai Sarana Pemberdayaan*, Jakarta: CSIS, 1996.

Kusmawanta, Domikus Gusti Bagus. *Imam di Ambang Batas*, Yogyakarta: Kanisus, 2009.

Lorenzana, Carlos C. *Management Theory and Practice*, Quezon City: Rex Printing Company, 1998.

Montana, Patrick J dan Bruce H. Charnov, *Management*, New York: Baron's Educational Series, 2000.

Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995.

Naomi, Omi Intan. *Menggugat Pendidikan: Fundamentalisme, Konservatif, Liberal, Anarkis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.

Nurdin, Syafruddin. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.

Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.

Pratt, Jhon R. *Long – Term Care: Managing Across The Continuum*, Canada: Jones and Bartleet Publisher. Inc, Second Edition, 2004

Patton, Michael Quinn. *Qualitative Reseach and Evaluation Method*, London: Sage Publications Ltd, 1990.

Roqib, Moh. *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga dan Masyarakat*, Yogyakarta: Lkis Printing Cemerlang, 2009.

Strauss, Anselm dan Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Reseach*, California: Sage Publiaction Inc, 1990.

Starrat, Robert J. *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal*, terj. Y. Triyono Sj dan Henricus Tugimin Sasminto, *Menghadirkan Pimpinan Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, Yogyakarta: Kanisius, 2007.

Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Cv Alfabeta, 2008.

Sukoco, Badri Munir. *Manajemen Administrasi Perkantoran*, Jakarta: Erlangga, 2007.

Suprpti, Novi. "Manajemen Pendidikan" dalam *edukasi.kompasiana.com*, 17 Desember 2010.

Sahertian, Piet. A. dan Sahertian, Ida Alaida. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.

Sholeh, Muhammad. "Peranan Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru," dalam *drssuharto.wordpress.com*, 4 Maret 2008.

Santyasa, I Wayan. "Dimensi-Dimensi Teoritis Peningkatan Profesionalisme Guru" dalam *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran UNDHAKSA*, Edisi Khusus xxxxi.

Sudarma, Momon. "Pemberdayaan Guru Melalui Vitalisasi Beban Kerja," dalam *Jurnal Educare*, vol. 1.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2005.

Tim Pengembangan Ilmu Pendidikan FIP-UPI. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2007.

Terry Goerge R. dan L. W Rue. *Principles of Management*, terj. G. A. Ticoalu, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

-----*.Guide to Management*, terj. J. Smith D. F. M. *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993).

Widodo S. Chomsin dan Jasmadi, *Panduan Menyusun Bahan Ajar Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Mukhlis Saleh Lubis
2. Nim : 08 PEDI 1435
3. Tpt/Tgl Lahir : Batangtoru/ 04 Agustus 1983
4. Pekerjaan : PNS
5. Gol/Pangkat : Penata Muda/ III a
6. Alamat : Simpang III Lama Aek Godang
Jln. Padangsidempuan- Gunungtua, Padang Lawas Utara.

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan SD N I Batangtoru Berijazah tahun 1996
2. Tamatan MTs Darul Arafah Berijazah tahun 1999
3. Tamatan MA Darul Arafah Berijazah tahun 2001
4. Tamatan IAIN IB Padang Berijazah tahun 2006.

II. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Staf pengajar pada MTsN Batangtoru tahun 2007
2. Staf pengajar pada SMP S Muhammadiyah 2007
3. Staf pengajar pada SMPN 31 Surabaya tahun 2008
4. Staf pengajar pada SMPN I Batang Onang tahun 2009 sampai sekarang
5. Staf pengajar pada SMAN I Batang Onang tahun 2010 sampai sekarang.

